

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

# **TYÖNTEKIJÖIDEN LUOVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA LUOVUUTTA EDISTÄVÄ JOHTAJUUS**

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2013  
Ohjaaja: Helena Forsman

Lauri Karppinen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	KARPPINEN, LAURI
Tutkielman nimi:	Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät ja luovuutta edistävä johtajuus
Pro gradu -tutkielma:	130 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2013
Avainsanat:	Luovuus, johtajuus, transformationaalinen johtajuusteoria, valtaistava johtajuus, jaettu johtajuus, luovuuteen vaikuttavat tekijät

---

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rinnakkain sekä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä että luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteitä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä yksilösidonnaisen luovuuden ilmiötä koskevaa ymmärrystä ja siten selvittää luovuuden edistämiseen soveltuvan johtajuuden sisältöä sekä erityispiirteitä. Tutkimuksen aihealue on ajankohtainen johtuen siitä, että nykyaikaisessa liike-elämässä innovatiivisuudella ja sen edellyttämällä luovuudella on havaittu erityisen korostuneet asemat yritysten kilpailukykyä määrittävinä tekijöinä.

Tutkimuksessa pyritään muodostamaan sellainen teoreettinen viitekehys, joka syntetisoi molempien tutkimuskysymysten aihealueita käsitteleviä aiempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Luovuutta edistävän johtajuuden tarkastelussa keskitytään teoreettisessa viitekehyksessä kahteen eri johtajuusteoriaan; transformationaaliseen johtajuuteen ja valtaistavaan johtajuuteen. Näiden keskenään erityyppisten johtajuusmallien tarkasteluun on päädytty tässä tutkimuksessa johtuen siitä, että niiden luovuutta edistävästä vaikutuksesta on havaittu viitteitä aiemmissa tutkimuksissa.

Tämä kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan kollektiivisena, kolmen eri organisaation tarkasteluun keskittyneenä case-tutkimuksena. Tutkimuksen case-organisaatioksi on valittu mainostoimisto Ilme Oy, alkoholijuomayhtiö Altia Oyj:n tuotekehitysfunktio sekä Hämeenlinnan kaupunginteatteri. Case-organisaatioiden valinta perustui luovuuden korostuneeseen asemaan organisaatioiden liiketoiminnassa.

Tutkimuksen aineisto on kerätty kuudessa teemahaastattelussa, jotka toteutettiin maaliskuussa 2013. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin jokaisesta case-organisaatiosta yksi johtaja ja tämän sellainen alainen, jonka työnkuvassa luovalla työskentelyllä on keskeinen rooli. Tutkimuksen aineiston analysointi toteutetaan välttämällä vahvaa teoria- tai aineistolähtöisyyttä. Tutkimuksessa pyritäänkin mahdollistamaan aineiston sekä akateemisen tutkimuskentän havaintojen välinen vuoropuhelu.

Tämän tutkimuksen tuloksissa esitetään lukuisia tekijöitä, joiden on havaittu vaikuttavan työntekijöiden luovuuteen. Tutkimuksen johtopäätöksissä pyritään hahmottelemaan sellaista mallia, joka kuvaisi työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden kokonaiskenttää perustuen tässä ja aiemmissa tutkimuksissa tehtyihin havaintoihin.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat lisäksi viitteitä siitä, että tehokkaassa luovuutta edistävässä johtajuudessa yhdistyy eri piirteitä sekä transformationaalisen että valtaistavan johtajuuden teorioista. Tutkimuksen johtopäätöksissä kuvataan luovuutta edistävän johtajuuden sisältöä ja osa-alueita tämän sekä aiempien tutkimusten tulosten väliseen synteisiin perustuen.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	3
1.2 AIHEALUEEN RAJAUS .....	4
1.3 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET .....	5
1.3.1 Luovuus ja innovatiivisuus .....	5
1.3.2 Luova prosessi ja luova työskentely .....	6
1.3.3 Johtajuus.....	9
1.4 TUTKIMUKSEN KULKU.....	10
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>13</b>
2.1 TYÖNTEKIJÖIDEN LUOVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	13
2.1.1 Työntekijöiden luovuutta edistävät ajatus- ja toimintamallit .....	15
2.1.2 Organisaation sisäinen tuki ja kannustus .....	18
2.1.3 Työn organisointi.....	22
2.1.4 Resurssien riittävyys .....	25
2.1.5 Työhön liittyvät paineet.....	28
2.1.6 Yhteenveto .....	31
2.2 TYÖNTEKIJÖIDEN LUOVUUTTA EDISTÄVÄ JOHTAJUUS.....	32
2.2.1 Transformationaalinen johtajuus.....	34
2.2.2 Valtaistava johtajuus .....	45
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
3.1 TÄMÄN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	51
3.2 TUTKIMUSSTRATEGIA .....	52
3.3 AINEISTON HANKINTA .....	55
3.4 AINEISTON ANALYSOINTI.....	57
3.5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	58
<b>4 TULOKSET.....</b>	<b>60</b>
4.1 ILME OY.....	62
4.1.1 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät .....	63
4.1.2 Luovuutta edistävä johtajuus .....	71
4.2 ALTIA OYJ .....	77
4.2.1 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät .....	79
4.2.2 Luovuutta edistävä johtajuus .....	87
4.3 HÄMEENLINNAN KAUPUNGINTEATTERI .....	93
4.3.1 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät .....	93
4.3.2 Luovuutta edistävä johtajuus .....	102
4.4 CROSS-CASE -ANALYYSI.....	109
<b>5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>113</b>
5.1 TUTKIMUKSEN TULOKSET SUHTEESSA AKATEEMISEEN TUTKIMUSKENTTÄÄN .....	114
5.2 TUTKIMUKSEN TULOKSET KÄYTÄNNÖN LIIKE-ELÄMÄN NÄKÖKULMASTA .....	123
5.2 TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA IDEOITA JATKOTUTKIMUKSEEN .....	123
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>125</b>
<b>LIITE 1: JOHTAJIEN TEEMAHAASTATTELURUNKO .....</b>	<b>131</b>
<b>LIITE 2: ALAISTEN TEEMAHAASTATTELURUNKO.....</b>	<b>133</b>

# TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Eri tutkimus- ja kirjallisuuslähteissä esitettyjä, poikkeuksellisen luovia työntekijöitä yhdistäviä ominaisuuksia sekä luonteenpiirteitä.

Taulukko 2. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueet sekä transformationaalisen johtajan ominaisuudet ja luonteenpiirteet eri tutkijoiden näkemysten mukaan.

Taulukko 3. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät Ilme Oy:ssä.

Taulukko 4. Luovuutta edistävä johtajuus Ilme Oy:ssä.

Taulukko 5. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät Altia Oyj:ssä

Taulukko 6. Luovuutta edistävä johtajuus Altia Oyj:ssä.

Taulukko 7. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät Hämeenlinnan kaupunginteatterissa.

Taulukko 8. Luovuutta edistävä johtajuus Hämeenlinnan kaupunginteatterissa.

Taulukko 9. Tutkimuksen kolmessa case-organisaatiossa tunnistetut luovuuteen vaikuttavat tekijät ja niiden erilaiset vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen.

Taulukko 10. Tutkimuksen case-organisaatioissa tehdyt havainnot työntekijöiden luovuutta edistävän johtajuuden eri osa-alueisiin liittyen.

# KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Luovaa prosessia kuvaava malli sekä McAdamia & McClellandia (2002, 90) että De Jongia & Den Hartogia (2010, 24) mukaillen.

Kuvio 2. Tämän tutkimuksen suunnitellut vaiheet sekä tutkimuksen kulku.

Kuvio 3. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät organisaation sosiaalisessa ympäristössä (Amabile ym. 1996, 1159).

Kuvio 4. Työntekijöiden luovuuteen ja organisaatioiden innovatiivisuuteen vaikuttavat organisaatiokulttuurin tekijät (Martins & Terblanche 2003, 70).

Kuvio 5. Työntekijöiden luovuutta edistävät ajatus- ja toimintamallit kirjallisuuslähteiden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 6. Luovaan työhön kohdistuvan tuen ja kannustuksen vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 7. Työn organisointia koskevan päätöksenteon vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen.

Kuvio 8. Resurssien riittävyyden vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 9. Työhön liittyvien paineiden vaikutus suhteessa työntekijöiden luovuuteen, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 10. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 11. Visiointi transformationaalisen johtajuuden osa-alueena, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 12. Motivointi transformationaalisen johtajuuden osa-alueena, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 13. Luovan työskentelyn yksilökohtainen tukeminen sekä kannustaminen transformationaalisen johtajuuden osa-alueena, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 14. Roolimallina toimiminen transformationaalisen johtajuuden osa-alueena, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 15. Valtaistava ja jaettu johtajuus tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuina.

Kuvio 16. Valtaistavan ja jaetun johtajuuden sisällöt, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuvio 17. Kuvaus tämän tutkimuksen aineiston analysointiprosessista.

Kuvio 18. Yhteenveto tässä tutkimuksessa havaituista työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Kuvio 19. Visiointi luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

Kuvio 20. Yksilökohtainen tuki ja kannustus, luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

Kuvio 21. Esimerkillä johtaminen, luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

Kuvio 22. Valtaistaminen luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

# 1 JOHDANTO

Toimialojen toistuvista murroksista, liike-elämän kilpailun jatkuvasta kovenemisestä sekä teknologioiden, tuotteiden, palvelujen ja organisaatioiden elinkaarten lyhenemisestä on tullut kaikkiin yrityksiin vaikuttavia ilmiöitä. Perinteinen, yritysmaailmassa vuosikymmeniä vallinnut ajatus yritysten pysyvistä kilpailueduista on vanhentunut ja liian staattinen nykyaikaisille jatkuvasti muuttuville markkinoille (Björk, Boccardelli & Magnusson 2010, 385). Nykyään voidaankin todeta, että jatkuva muutos sekä kilpailuolosuhteiden dynaamisuus ovat ainoita liike-elämän pysyviä tekijöitä (Zhang & Bartol 2010, 107).

Dynaamisessa toimintaympäristössä toimivilta organisaatioilta edellytetään kykyä sopeutua ja mukautua mitä erilaisimpiin muutoksiin (Tierney, Farmer & Graen 1999). Uudistumiskyky onkin nykyaikaisessa liike-elämässä organisaatioiden kilpailukyvyn keskeinen edellytys (Björk ym. 2010, 385). Björk ym. mukaan organisaatioiden uudistuminen tapahtuu kahdella toisistaan erillisellä tasolla: sopeutumalla erilaisiin havaittuihin uhkiin sekä tarttumalla toimintaympäristöstä löydettyihin mahdollisuuksiin. Toisin sanoen, uudistumiskykyyn perustuvan kilpailuedun tavoittelu edellyttää organisaatioilta sekä reaktiivista toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista että aktiivista tuotteiden, palvelujen ja prosessien uudistamista (De Jong & Den Hartog 2010, 23).

Organisaatioiden sopeutumiskyky suhteessa toimintaympäristön muutoksiin sekä kyky omaloitteisesti kehittää ja uudistaa omia toimintamallejaan nojautuvat vahvasti kahteen ominaisuuteen: innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Organisaatiossa esiintyvän luovuuden ja innovatiivisuuden korkeat tasot mahdollistavat jokaiselle yritykselle kilpailuedun saavuttamisen suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin (Jung, Chow & Wo 2003). Jatkovaa sopeutumista, uusiutumista, innovointia ja uuden luomista edellyttävä liike-elämän nykytila onkin korostanut luovuuden ja innovatiivisuuden merkitystä, organisaatioiden menestystä määrittävinä avaintekijöinä (Politis 2005, 182).

Luovuuden ja innovatiivisuuden käsitteet viittaavat toisistaan erillisiin ilmiöihin, joskin näillä ilmiöillä on erittäin vahvat kytkökset toisiinsa. Perinteisen käsityksen mukaan luovuus on tunnistettu yksilöiden ominaisuudeksi, kun taas innovatiivisuudella on viitattu kollektiivisempaan organisaatiotason ilmiöön (Amabile 1998; Amabile & Khairi 2008, 105). Luovuudella tarkoitetaan

lähtökohtaisesti yksilötasolla tapahtuvaa divergenttiä eli uudistumiseen tähtäävää ja vakiintuneista ajattelumalleista poikkeavaa ajattelua, jonka tavoitteena on kehittää uusia ideoita (Heunks 1998, 264). Innovatiivisuudella puolestaan viitataan laajemmin organisaatiotasolla esiintyvään kykyyn jalostaa ja kaupallistaa luovia ideoita kaupallisiksi käytännön sovellutuksiksi (Amabile, Conti, Coon & Lazenby 1996, 1154). Näitä innovaatioprosessissa syntyviä, kaupallistettuja ja käyttöön otettuja luovien ideoiden teknisiä ja taloudellisia sovellutuksia kutsutaan puolestaan innovaatioiksi (Heunks 1998, 264).

Innovatiivisuuden keskeinen merkitys yritysten kilpailukykyä ylläpitävänä ja edistävänä tekijänä on saavuttanut laaja-alaisen hyväksynnän käytännön liike-elämässä, tieteellisissä tutkimuksissa ja julkisessa keskustelussa. Organisaation innovatiivisuus edellyttää kuitenkin aina taustalleen yksilösidonnaisempaa ideointia, eli luovuutta ja luovassa prosessissa syntyviä uusia ideoita (Björk ym. 2010, 385-386; Amabile ym. 1996, 1154). Luovuuden tutkimus on kuitenkin jäänyt usein innovatiivisuutta käsittelevän tutkimuksen varjoon. Sellaisia tieteellisiä tutkimuksia, jotka keskittyisivät nimenomaan organisaation innovatiivisuuden taustalla vaikuttavan luovuuden tarkasteluun itsenäisenä ilmiönään, on tehty valitettavan vähän. (McAdam & McClelland 2002, 95.) Näin ollen tarve organisaation työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden sekä luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteiden tunnistamiseen tieteellisen tutkimuksen kautta onkin olemassa.

Luovuuden tarkastelun rajoittuminen usein vain innovatiivisuutta käsittelevän tutkimuksen yhteydessä sivuttavaksi toissijaiseksi ilmiöksi on aiheuttanut myös sen, että näkökulmat luovuuden tarkasteluun tieteellisissä tutkimuksissa ovat jääneet suppeiksi. Tällaisissa tutkimuksissa uusien ideoiden kehittäminen on nähty yleensä itsestään selvänä, yksittäisenä innovaatioprosessin vaiheena sen sijaan, että sitä tarkasteltaisiin itsenäisenä luovana prosessina, johon lukuisat erilaiset tekijät vaikuttavat (McAdam & McClelland 2002, 95). Tämä ajatusmalli onkin rajannut monien tutkimusten ulkopuolelle liike-elämän näkökulmasta mielenkiintoisia kysymyksiä, koskien muun muassa niitä tekijöitä ja toimintamalleja, jotka vaikuttavat organisaation henkilöstöön sidotun luovan potentiaalin tehokkaaseen hyödyntämiseen. Yritysmailmassa onkin havaittavissa selkeä tarve aiempaa yksityiskohtaisemmalle ymmärrykselle siitä, miten organisaatioiden sisällä käytännössä luodaan uutta tietoa ja uusia ideoita (McAdam & McClelland 2002, 95).



Organisaation johdolla sekä johtamiskulttuurilla on merkittävät roolit suhteessa työntekijöiden osoittamaan luovuuteen ja organisaatiokontekstissa tapahtuvaan ideoiden luontiin (Björk ym. 2010, 387). Organisaation työntekijöihin kohdistuvan johtajuuden kautta tapahtuva luovuuden stimulointi sekä edistäminen vaikuttaisivatkin olevan merkittävässä asemassa henkilöstön luovuuteen vaikuttavina tekijöinä (Wu, McMullen, Neubert, Yi 2008, 2). Deschampin (2005, 31) mukaan innovatiivisuuden johtamisen tavoin myös luovuuden kehittäminen ja edistäminen edellyttää ominaispiirteiltään erityisesti tähän tehtävään soveltuvien johtajien valintaa esimiestehtäviin. Hänen mukaansa innovaatioprosessien ja niiden taustalla vaikuttavan luovien prosessien tehokas edistäminen edellyttävätkin toisiinsa nähden erilaista johtajuutta (2005, 32). Näin ollen organisaatioiden yksi keskeisimmistä tavoitteista nykyaikaisessa, kilpaillussa liike-elämässä tulisi olla luovuuden ja sitä kautta epäsuorasti myös innovatiivisuuden mahdollistaminen sekä aktivoiminen, tähän soveltuvan johtajuuden välityksellä (Amabile, 1998; Storey & Salaman, 2004).

Organisaatioiden henkilöstön luovuuden ja johtajuuden välisiä yhteyksiä tarkastelevalle aiemmalle tutkimukselle ominaista on ollut näkökantojen vahva keskittyminen yksittäisiin johtajuusteorioihin. Erityisesti kaksi näkökulmaa on korostunut näissä tutkimuksissa: johtajien henkilökohtaisten ominaispiirteiden vaikutukset alaisten luovuuteen sekä transformationaalisen johtajuuden luovuutta edistävät vaikutukset (Zhang & Bartol 2010, 107). Tästä yksittäisten tutkimussuuntien korostumisesta johtuen monien mielenkiintoisten ja toisilleen vaihtoehtoisten johtajuustyyppien vaikutusten tarkastelu suhteessa työntekijöiden luovuuteen on jäänyt vähälle huomiolle. Esimerkiksi matalaan muodolliseen hierarkiaan, päätöksentekovallan jakamiseen sekä korkeaan työntekijöiden autonomiaan perustuvan jaetun johtajuuden vaikutuksia organisaatiossa esiintyvän luovuuden tasoon ei ole tutkittu riittävän kattavasti (Zhang & Bartol 2010, 107-109). Aiempien tutkimusten näkökulmien keskittyminen yksittäisiin teorioihin korostaa myös tarvetta syntetisoivalle tutkimukselle. Tällaisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla sellaisten ominaispiirteiden esiin nostaminen ja tunnistaminen, jotka mahdollisesti yhdistävät tai erottavat työntekijöiden luovuuden edistämiseen soveltuvia johtajuuden eri teorioita toisistaan.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen organisaatiokontekstissa. Toisin sanoen tutkimuksessa pyritään

muodostamaan kuva niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden yksilösidonnaisten luovien prosessien käynnistymiseen sekä tulokselliseen läpivientiin yrityksen sisällä. Organisaatiotasolla tarkasteltuna tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa pyritään havaitsemaan koko organisaation sisäisen ideointikyvyn taustalla vaikuttavia ja sitä määrittäviä tekijöitä.

Tämän tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää, miten organisaation työntekijöiden yksilösidonnaiseen luovuuteen voidaan vaikuttaa johtajuuden keinoin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa pyritään hahmottelemaan sellaisen johtajuuden suuntaviivoja ja erityispiirteitä, jolla on organisaation työntekijöiden luovien prosessien käynnistymistä ja läpivientiä edesauttavia vaikutuksia. Toisin sanoen tarkastelun kohteena ovat sellaiset johtajuusmallit ja johtajuuden piirteet, jotka soveltuvat tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tunnistettujen tekijöiden kautta tapahtuvaan työntekijöiden luovuuden edistämiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen?
- Millaisella johtajuudella on työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia?

## **1.2 Aihealueen rajaus**

Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation henkilöstön luovuutta vahvistavien tekijöiden sekä näitä tekijöitä edistävän johtajuuden erityispiirteiden tunnistamiseen. Tutkimuksen aihealue on siten rajattu käsittelemään yksinomaan innovaatioprosessien taustalla vaikuttavaa, vahvasti yksilösidonnaista luovuutta. Toisin sanoen tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön tilanne- ja kontekstisidonnaista kykyä kehittää uusia ideoita ja ratkaisuja niin sanotuissa luovissa prosesseissa. Näiden ideoiden innovaatioprosessissa tapahtuva kaupallinen jalostaminen kokonaan uusiksi tai uudistetuiksi tuotteiksi, palveluiksi ja prosesseiksi rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Luovuus on organisaation henkilöstöön sidoksissa oleviin, aineettomiin resursseihin vahvasti nojautuva ilmiö (Wu ym. 2008, 2). Organisaation luovuus ja uusien ideoiden syntyminen organisaation sisällä ovatkin riippuvaisia työntekijöiden yksilösidonnaisesti toteuttamista luovista prosesseista (Björk ym. 2010, 386-387). Luovien prosessien vahvasta yksilösidonnaisuudesta johtuen, prosessien käynnistämisen ja läpiviennin tehostaminen edellyttää henkilöstöön kohdistuvaa vaikuttamista. Näin ollen henkilöstöön kohdistuvan johtajuuden merkitys vaikuttaisikin olevan

korostuneessa asemassa suhteessa asioiden suunnitteluun ja ohjailuun tähtäävään johtamiseen silloin, kun tavoitteena on työntekijöiden luovuuden edistäminen. Tästä johtuen, tämän tutkimuksen näkökulma on keskitetty johtajuuden, eli suoraan organisaation työntekijöihin kohdistuvan vaikuttamisen tarkasteluun. Organisaation henkilöstöön epäsuorasti vaikuttava asioiden ja rakenteiden johtaminen, jota yleisesti kutsutaan myös manageroinniksi, on sen sijaan rajattu tämän tutkimuksen aihealueen ulkopuolelle.

### **1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Niin johtajuutta kuin luovuuttakin käsittelevässä tieteellisessä tutkimuksessa on käytössä lukuisia keskeisiä käsitteitä, joille ei ole olemassa yksittäisiä yleisesti hyväksyttyjä määritelmiä. Lisäksi monet näistä käsitteistä ovat sellaisia, että niiden tieteellisissä tutkimuksissa saamat merkitykset poikkeavat merkittävästi kyseisille käsitteille jokapäiväisessä arkikielessä annetusta sisällöstä. Tämän kappaleen tavoitteena on selventää tutkimuksessa käytettyä terminologiaa sekä avata tutkimuksen keskeisten käsitteiden sisältöä niissä merkityksissä, jotka niille on tässä tutkimuksessa annettu.

#### **1.3.1 Luovuus ja innovatiivisuus**

Käsitteitä ”luovuus” ja ”innovatiivisuus” käytetään arkikielessä usein toistensa synonyymeinä. Arkikielessä tällä käsiteparilla viitataan usein niin yksilöiden, ryhmien kuin organisaatioidenkin kykyyn kehittää muun muassa uusia ideoita, ajatuksia, tuotteita, palveluja, prosesseja, taiteellisia teoksia sekä ratkaisuja ongelmiin. Tieteellisissä tutkimuksissa esiintyvässä terminologiassa ”luovuuden” ja ”innovatiivisuuden” käsitteet on kuitenkin perinteisesti eroteltu toisistaan. Huolimatta siitä, että näitä käsitteitä on akateemisessa tutkimuskentässä määritelty lukuisilla erilaisilla tavoilla, ainakin yksi yleisesti hyväksytty sisällöllinen ero on tunnistettavissa luovuuden ja innovatiivisuuden ilmiöiden välillä. Luovuudella viitataan yksilötason ilmiöön, kun taas innovatiivisuudella viitataan kollektiivisempaan, ihmisten yhteistoimintaa edellyttävään ilmiöön (Amabile 1998; Amabile & Khair 2008, 105). Näin ollen luovuutta esiintyy sekä yksittäisten yksilöiden että ryhmien toiminnassa. Innovatiivisuuden kollektiivinen luonne sen sijaan tarkoittaa käytännössä sitä, että innovatiivisuutta voi esiintyä ainoastaan organisaation tai muun yksilöiden välisen yhteistoiminnan tasolla (Amabile, Conti, Coon & Lazenby 1996, 1154).

Luovuuden ja innovatiivisuuden ilmiöiden moninaisia määritelmiä ja keskinäisiä erotteluja yhdistää usein se, että niiden tavoitteiden esitetään poikkeavan toisistaan. Heap (1989) määrittelee luovuuden jo olemassa olevien ideoiden radikaalin yhdistelyn sekä uudistamisen kautta tapahtuvaksi, uusien ideoiden ja konseptien luomiseksi. Innovatiivisuuden hän puolestaan määrittelee luovuuden kautta syntyneiden uusien ideoiden käytäntöön soveltamiseksi. Myös Gurteenin (1989) mukaan kyseisten ilmiöiden välinen ero liittyy niiden erilaisiin tavoitteisiin; luovuus tähtää yksinkertaisesti ideoiden luomiseen ja innovatiivisuus puolestaan näiden ideoiden muotoiluun sekä jalostamiseen kaupallisiksi innovaatioiksi.

Luovuuden käsite voi liittyä kaikkeen uuden luomiseen, oli kyse sitten uusista ideoista, keksinnöistä tai toimintamalleista. Samoin luovuutta voi esiintyä kaikilla elämänaloilla, kuten ihmisten arkielämässä, taiteessa tai liike-elämässä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuitenkin luovuutta erityisesti yritysmaailman ja liike-elämän näkökulmasta. Amabilen (1998, 78) mukaan liike-elämän realiteetit asettavat luovuudelle omia erityisiä vaatimuksiaan suhteessa kaikkeen voittoon tavoittelemattomaan luovaan toimintaan. Hänen mukaansa luovilta ideoilta edellytetään liike-elämässä riittävää käytännönläheisyyttä sekä toiminnallisuutta suhteessa organisaation strategiaan ja visioon. Amabilen ja Khairen (2008, 105) mukaan luovuuteen liittyy siten yritysmaailman näkökulmasta aina myös tarpeettomien, taloudelliselta potentiaaaliltaan puutteellisten sekä jopa suoranaisesti huonojen ideoiden syntyminen. Heidän mukaansa vain murto-osa organisaation työntekijöiden tuottamista uusista ideoista liittyy yrityksen liiketoimintaan tai on muutenkaan yrityksen näkökulmasta hyödyllisiä.

Tässä tutkimuksessa luovuudella viitataan yksilötason ilmiöön, jonka tavoiteltuna lopputuloksena syntyy organisaatioiden näkökulmasta käyttökelpoisia uusia ideoita. Innovatiivisuudella puolestaan viitataan luonteeltaan kollektiiviseen ilmiöön, joka tähtää erilaisten ideoiden yhdistelemiseen, jalostamiseen sekä jatkokehittämiseen kaupallisiksi sovellutuksiksi, eli innovaatioiksi.

### **1.3.2 Luova prosessi ja luova työskentely**

Sekä luovuuteen että innovatiivisuuteen liittyy organisaatioiden näkökulmasta tiettyjä tavoiteltuja lopputuloksia. Nämä molemmat ilmiöt voidaankin nähdä ajassa etenevinä prosesseina, joiden vaiheita ja etenemistä on usein tarkoituksenmukaista tarkastella osissa. Organisaatioiden

innovatiivisuuden tarkastelussa prosessinäkökulmasta on tullut erittäin yleinen ja laajalle levinnyt käytäntö. Sen sijaan yksilökohtaisen luovuuden tarkastelussa prosessinäkökulma on usein sivuutettu ja ilmiötä on tarkasteltu yksittäisenä innovaatioprosesseihin sisältyvänä tapahtumana (McAdam & McClelland 2002, 95).

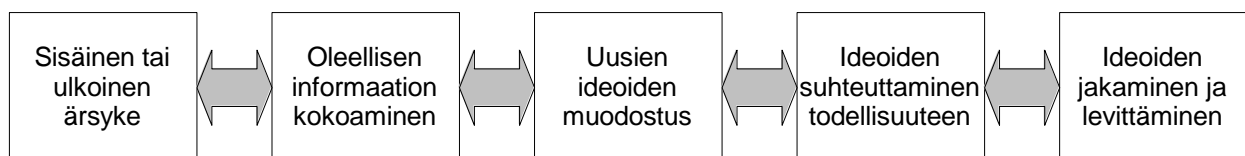
Akateemisessa tutkimuskentässä on esitetty useita luovan prosessin sisältöä, vaiheita ja kulkua kuvaavia malleja. Perinteisen näkemyksen mukaan luova prosessi käynnistyy, kun yksilö kohtaa ulkoisen ärsyksen eli ongelman tai haasteen, jota ei ole mahdollista ratkaista nojautumalla pelkästään jo olemassa oleviin ideoihin ja toimintamalleihin (Farr & Ford 1990). Luovia prosesseja onkin usein luonnehdittu yksilölähtöisiksi ja -sidonnaisiksi prosesseiksi. Yksilöiden luovuus esiintyy kuitenkin nykyään organisaatioissa yhä useammin tiimi- ja ryhmäkonteksteissa, jolloin myös yhteistyön kautta luovan prosessin eri vaiheisiin saadulla tuella voi olla merkittävä vaikutus prosessien käynnistymiseen sekä etenemiseen (Martins & Terblanche, 71; Hirst, Van Knippenberg & Zhou, 280).

De Jong ja Den Hartog (2010) ovat tutkimuksessaan poikenneet yleisestä erottelusta uusiin ideoihin tähtäävän yksilötason luovuuden sekä ideoiden kaupallistamista tavoittelevan organisaatiotason innovatiivisuuden välillä. Heidän näkemyksensä mukaan onkin mielekkäämpää erotella toisistaan yksilö- ja ryhmä- tai organisaatiotason innovatiivisuus. Yksilöiden innovaatioprosessit muodostuvat heidän (2010, 24) mukaansa ideoiden etsinnästä, muodostuksesta, levittämisestä sekä soveltamisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että luovaan prosessiin on yhdistetty ideoiden jalostamiseen tähtäävät soveltamis- ja kaupallistamisvaiheet. Björk, Boccardelli ja Magnusson (2010, 398) ovat vastaavasti sisällyttäneet omaan luovaa prosessia kuvaavaan malliinsa ideoiden implementoinnin vaiheen, joka seuraa ideoiden kehittämistä, tunnistamista sekä valikointia. Luovuuden ja innovatiivisuuden erottamiseksi toisistaan, tässä tutkimuksessa on nähty perustelluksi katsoa ideoiden jatkokehityksen etenevän luovista prosesseista erillisiin innovaatioprosesseihin.

Kao (1997) on nostanut esiin luovien prosessien taustalla vaikuttavan ajattelun monimuotoisuuden. Hänen mukaansa luoviin prosesseihin ei sisälly yksinomaan oikean aivolohkon, eli intuitiivisen ja tunteita käsittelevän aivojen osan toimintaa, vaan se hyödyntää myös rationaalisen ja loogisen ajattelun keskusta, eli aivojen vasenta lohkoa. Kao (1997) onkin korostanut sitä, kuinka luovan prosessin eri vaiheissa edellytetään erilaisia ajatusmalleja ja erilaista osaamista. McAdam ja McClelland (2002, 89-90) ovat yhtyneet tähän ajatukseen ja muodostaneet luovaa prosessia

kuvaavan mallin, jossa on erityisesti korostettu tätä eksploriivisten ja eksploriivisten vaiheiden jaksottumista. Heidän näkemyksensä mukaan luovassa prosessissa on viisi vaihetta: ulkoinen tai sisäinen ärsyke, oleellisen informaation kokoaminen, ratkaisujen ja ideoiden etsiminen, ideoiden suhteuttaminen todellisuuteen sekä luovan prosessin tulosten arviointi. Tässä luovan prosessin etenemistä kuvaavassa mallissa työntekijän asiantuntemukseen nojautuvat valmistelu- ja seulontavaiheet ympäröivät luovaa osaamista edellyttävää uusien ideoiden muodostamisvaihetta.

Kuviossa 1 on esitetty tässä tutkimuksessa omaksuttu näkemys luovan prosessin vaiheista ja etenemisestä. Muodostettu malli nojautuu sekä McAdamin ja McClellandin (2002, 90) että De Jongin ja Den Hartogin (2010, 24) esittämiin näkemyksiin luovasta prosessista.. Tämän mallin mukaan luova prosessi saa alkunsa sisäisestä tai ulkoisesta ärsykkeestä. Käytännössä tällä viitataan joko työntekijän itsenäisesti havaitsemaan toimintaympäristön haasteeseen tai ulkopuoliselta taholta, kuten organisaation johdolta tai muulta henkilöstöltä, saatuun toimeksiantoon tai muuhun ärsykeeseen. Nämä ärsykkeet käynnistävät luovia prosesseja silloin, jos niihin liittyy sellaisia ongelmia tai haasteita, joiden tehokas ratkaisu edellyttää uusien ideoiden kehittämistä. Toinen luovan prosessin vaihe on oleellisen informaation kokoaminen, jossa työntekijä pyrkii muodostamaan kattavan näkemyksen ongelmaan tai haasteeseen liittyvistä tosiseikoista. Kolmannessa luovan prosessin vaiheessa työntekijä etsii olemassa olevaan informaatioon sekä henkilökohtaiseen luovaan osaamiseensa nojautuen uusia ideoita ja ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Tätä vaihetta seuraa ideoiden seulonta, jonka tavoitteena on karsia sellaiset ideat, joista puuttuu yhteys ja soveltuvuus käytännön elämään. Luovan prosessin viimeisenä vaiheena on tunnistettu vielä toteutuskelpoisten ideoiden jakaminen sekä levittäminen läpi vastustuksen, tietämättömyyden ja epäuskon. Käytännössä tämä tarkoittaa riittävän tuen etsimistä ideoille, jotta organisaatiossa käynnistettäisiin innovaatioprosesseja niiden jatkokehitystä varten.



*Kuvio 1. Luovaa prosessia kuvaava malli sekä McAdamia & McClellandia (2002, 90) että De Jongia & Den Hartogia (2010, 24) mukaillen.*

Luovuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa sellaisena uusien ideoiden kehittämisenä, joka edellyttää työntekijöiltä luovien prosessien käynnistämistä sekä läpivientiä. Tätä yksilökohtaisten

työpanosten kohdistamista luoviin prosesseihin kutsutaan tutkimuksessa luovaksi työksi ja työskentelyksi. Näin ollen, sekä luovuuden, luovan prosessin että luovan työskentelyn käsitteet kytkeytyvätkin tiiviisti yhteen ja näyttelevät kokonaisuudessaan keskeistä roolia tässä tutkimuksessa.

### 1.3.3 Johtajuus

Johtajuuden käsitteelle on olemassa lukematon määrä erilaisia määritelmiä, eikä johtajuustutkimuksen pitkästä historiasta huolimatta yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää ole tähänkään päivään mennessä muodostunut. Johtajuuden ilmiön moniulotteisuudesta johtuen sen määrittely kaikenkattavasti onkin osoittautunut mahdottomaksi tehtäväksi (Ladkin 2010). Lisäksi englannin- ja suomenkielisten johtamisen terminologioiden välinen yhteensovittaminen on osoittautunut haasteelliseksi. Englanninkielessä käsitteillä ”management” ja ”leadership” tarkoitetaan toisistaan erillisiä johtamisen osa-alueita, joissa keskenään erilaiset toiminnot ja tavoitteet ovat korostuneessa asemassa. Suomenkielisessä terminologiassa näitä johtamisen eri osa-alueita on pyritty jaottelemaan monia eri käsitteitä hyödyntäen. Yhtenäistä ja sisällöltään selvää jakoa suomenkieliseen terminologiaan ei ole kuitenkaan muodostunut (Ropo, Eriksson, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005). Tässä tutkimuksessa käsitteellä johtajuus viitataan kuitenkin siihen johtamisen osa-alueeseen, josta englanninkielisessä terminologiassa käytetään nimitystä ”leadership”.

Chemers (1997) on määritellyt johtajuuden sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi, jossa henkilö pyrkii saamaan joukon ihmisiä toimimaan yhteistyössä tavoitellen yhteisiä ja jaettuja päämääriä. Johtajuus edellyttääkin näin ollen ihmisten välistä vuorovaikutusta. Perinteisen näkemyksen mukaan johtajuutta on käsitelty yksittäisten, muodollisessa johtaja-asemassa olevien henkilöiden ominaisuuksien, kykyjen ja toimintamallien summana (Wood 2005). Ladkinin (2010) mukaan tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin viimeaikoina yleistynyt myös toisenlainen johtajuuskäsitys, joka tarkastelee johtajuutta sosiaalisesti konstruktiivisena ilmiönä. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että johtajuus voidaan nähdä organisaation muodollisista johtaja-alainen -asetelmista irrallisena ilmiönä, joka rakentuu ja saa muotonsa työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuuden tarkastelu sosiaalisesti konstruktiivisena ilmiönä nostaa esiin sen vahvan yhteyden organisaatioympäristön sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). Organisaation ympäristössä vaikuttavat tekijät sekä olosuhteet samanaikaisesti muokkaavat

ja ilmentävät organisaatiossa esiintyvää johtajuutta (Ladkin 2010). Muodollisten asemien ja hierarkian merkittävää vaikutusta organisaatioissa esiintyvään johtajuuteen ei tule kuitenkaan kokonaan sivuuttaa, sillä yhä nykyäänkin suuri osa johtajuudesta esiintyy esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa.

Tässä tutkimuksessa omaksuttua jaottelua johtamisen ja johtajuuden käsitteiden välillä voidaan selventää viittaamalla johtamistutkija Peter F. Druckerin vakiinnuttamaan sanontaan: ”Management is doing things right; leadership is doing the right things”. Johtajuudella tarkoitetaan näin ollen vaikuttamisen prosessia, jolla tavoitellaan toiminnan yhteisen suunnan vahvistamista kohti monia erilaisia tavoitteita (Yukl 2001, 3-4). Johtajuudessa onkin kyse tavoitteellisesta vaikuttamisesta, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation henkilöstö toimintaan siten, että se olisi tulevaisuudessa, organisaation tavoitteiden näkökulmasta, yhä tehokkaampaa ja parempaa. Johtamisella eli managementilla viitataan tässä tutkimuksessa puolestaan sellaiseen vaikuttamisen prosessiin, jonka seuraukset näkyvät henkilöstön toiminnan sijaan organisaation muissa piirteissä, kuten esimerkiksi organisaation rakenteissa. Johtaminen vaikuttaa täten siihen organisaatiokontekstiin, jonka sisällä johtajuudella pyritään ohjailemaan toiminnan suuntaviivoja.

## 1.4 Tutkimuksen kulku

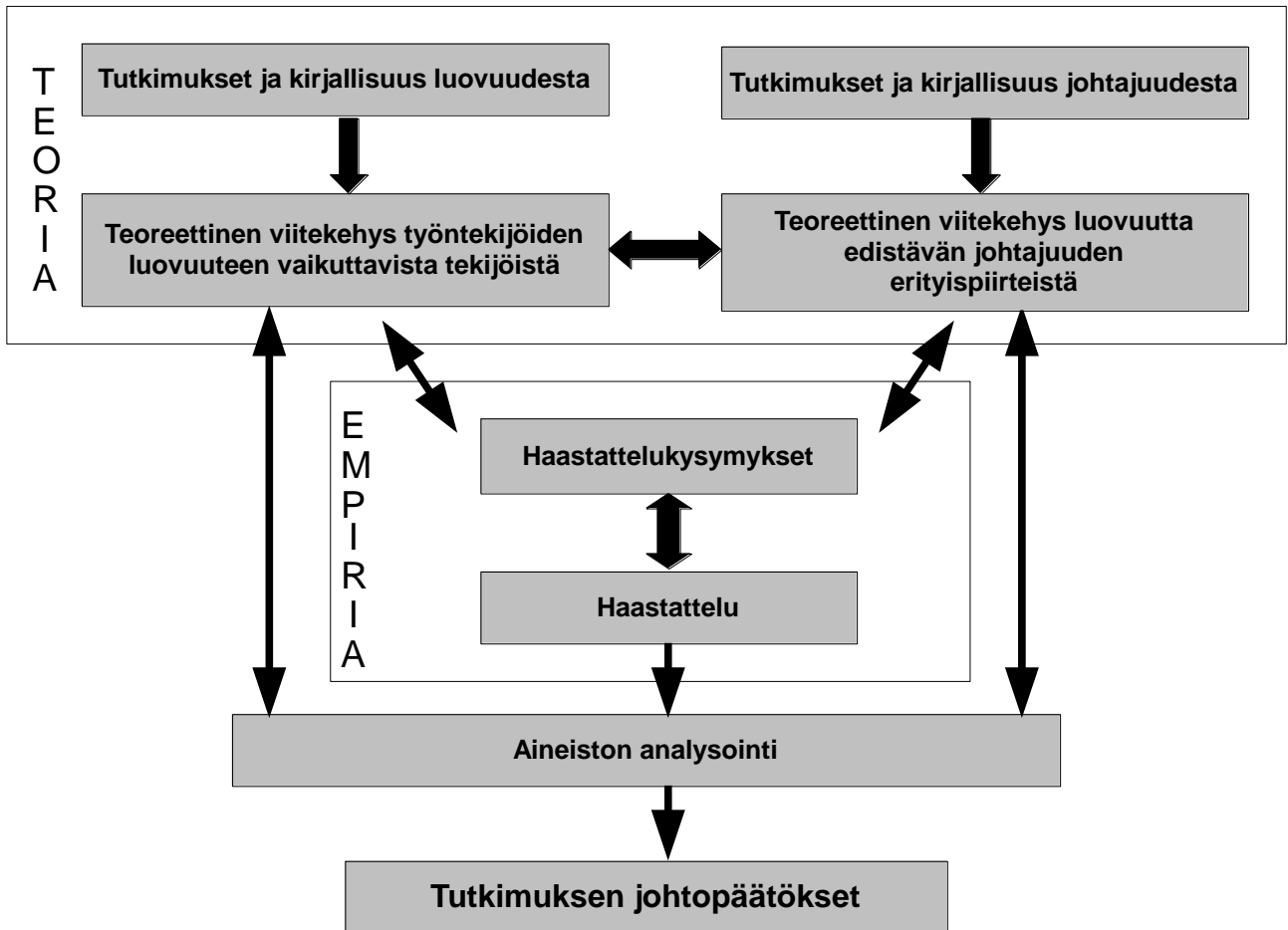
Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on muodostaa kuva niistä organisaatiokontekstin tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työssään osoittamaan luovuuteen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on muodostaa näkemys näistä tekijöistä perustuen aihealuetta käsittelevän akateemisen tutkimuskentän eri lähteiden väliseen synteisiin. Tämän jälkeen tutkimuksessa paneudutaan sellaisiin johtajuusmalleihin, joilla on mahdollisesti työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia. Myös tätä tutkimuksen tavoitetta pyritään lähestymään muodostamalla aluksi katsaus aiempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen aihealuetta koskien. Nämä tutkimuksen vaiheet nojautuvat lisäksi vahvasti toisiinsa, sillä tavoitteena on avata molempia tutkimuskysymyksiä etsimällä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden sekä luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteiden välisiä yhteyksiä. Tutkimus alkaakin näin ollen teoriaosuudesta, jonka tavoiteltuna lopputuloksena on muodostaa teoreettinen viitekehys molempien tutkimuskysymysten ympärille.

Teoriavaihetta seuraa tutkimuksen empiirinen osio. Tämä tutkimuksen toinen vaihe alkaa



haastattelukysymyksien muodostamisella teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Tätä seuraa empiirisen aineiston keruuvaihe, joka tämän tutkimuksen osalta tarkoittaa haastattelujen toteuttamista. Tutkimuksen empiirinen vaihe toteutetaan haastattelemalla kolmessa eri case-organisaatiossa työskenteleviä johtajia ja heidän alaisiaan, joilla on käytännön kokemusta työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteistä.. Haastattelujen tavoitteena onkin kerätä molempiin tutkimuskysymyksiin ja yleisesti tutkimuksen aihealueeseen liittyvää informaatiota perustuen haastateltujen henkilöiden omakohtaisiin havaintoihin ja kokemuksiin käytännön liike-elämästä.

Aineiston analysoinnin vaiheessa tarkastellaan yhtäaikaaisesti sekä kerättyä empiiristä aineistoa että teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseita näkökulmia. Tutkimuksen lopullinen päämäärä, eli tutkimuskysymyksiin vastauksia antavat johtopäätökset, pyritään muodostamaan aineiston huolellisen analysoinnin kautta. Tämän lisäksi tutkimuksessa hahmotellaan sen tarjoamia kontribuutioita erityisesti akateemisen tutkimuskentän sekä käytännön liike-elämän näkökulmista. Lopuksi tutkimuksessa nostetaan vielä esiin tutkimusprosessin aikana syntyneitä uusia ideoita ja ajatuksia liittyen aihealuetta koskevaan jatkotutkimukseen. Tämän tutkimuksen suunniteltuja vaiheita ja kulkua on mallinnettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tämän tutkimuksen suunnitellut vaiheet sekä tutkimuksen kulku.

Tässä tutkimuksessa ei ole omaksuttu puhtaasti aineisto- tai teorialähtöistä lähestymistapaa. Sen sijaan tutkimuskysymyksiä pyritään tarkastelemaan empirian ja teorian välisen vuoropuhelun kautta siten, että molemmat vaikuttavat tutkimuksessa muodostettaviin johtopäätöksiin. Tästä lähestymistavasta johtuvaa, tutkimusprosessin epälineaarista ja iteratiivista luonnetta onkin pyritty korostamaan tutkimuksen kulkua kuvaavassa mallissa esittämällä tutkimuksen eri vaiheiden välillä vallitsevia keskinäisiä yhteyksiä kaksisuuntaisin nuolin.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisessa viitekehyksessä pyritään muodostamaan synteesi tutkimuksen aihealuetta koskevasta, jo olemassa olevasta tiedosta. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kaksiosainen. Viitekehysten tavoitteena onkin esittää aiempiin tutkimuksiin, artikkeleihin sekä muuhun kirjallisuuteen perustuvat vastaukset tutkimuksen molempiin tutkimuskysymyksiin. Näin ollen viitekehysten ensimmäisen pääkappaleen tavoitteena on muodostaa kattava näkemys työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä organisaatiokontekstissa. Toisen pääkappaleen tavoitteena on puolestaan tarkastella työntekijöiden luovuuden ja organisaation sisällä esiintyvän johtajuuden välistä suhdetta. Toisessa kappaleessa pyritään siten tunnistamaan sellaisia johtajuusmalleja ja johtajuuteen liittyviä erityispiirteitä, jotka edistävät työntekijöiden luovuutta ensimmäisessä pääkappaleessa tunnistettujen tekijöiden kautta. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kaksi osaa ovat näin ollen kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Lisäksi muodostettu viitekehys luo pohjan aihealuetta koskevaan empiirisen aineiston keruulle.

### 2.1 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät

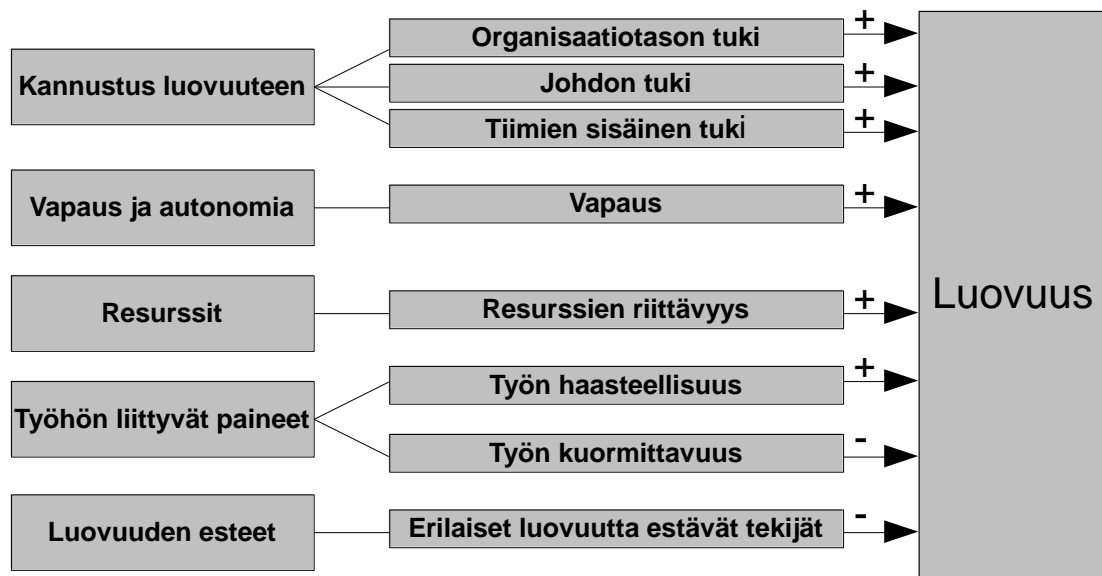
Yksi perinteisimmistä tutkimussuuntauksista organisaatioissa esiintyvän luovuuden tutkimuksessa on keskittynyt poikkeuksellisen luovien yksilöiden ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden tunnistamiseen (McAdam & McClelland 2002, 88). Tällaisten tutkimusten tavoitteena on ollut edesauttaa henkilöstöresursseihin liittyvää suunnittelua siten, että organisaatiot osaisivat palkata ja sijoittaa oikeanlaisia työntekijöitä luovuutta edellyttäviin työtehtäviin. Monien tutkijoiden mukaan luovuus onkin työntekijän pysyväluontoinen kyky, jonka korkea tai matala taso selittyy tiettyjen luovuudelle kriittisten henkilökohtaisten ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden perusteella (mm. Feist 1999).

Työntekijöiden luovuuden tarkastelu pysyvänä ja puhtaasti henkilösidonmaisena ominaisuutena on kuitenkin kohdannut myös paljon kritiikkiä. Amabile (mm. 1983; 1998) on korostanut, että kaikki yksilöt ja työntekijät kykenevät luovaan ajatteluun sekä uusien ideoiden kehittämiseen, kunhan ympäristö ja olosuhteet ovat oikeat. Politiksen (2010) mukaan organisaation työntekijöiden luovuuden tasoon vaikuttavatkin muun muassa lukuisat työympäristön sosiaaliset tekijät.

Viimeaikaisten tutkimusten perusteella näyttääkin siltä, että yhä useammat tutkijat pitävät perinteisesti työntekijän henkilökohtaisena ominaisuutena tarkasteltua luovuutta kontekstisidonnaisena ilmiönä (mm. Politis 2010; Björk ym. 2010; Wu ym. 2008). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden työssään osoittama luovuuden taso on riippuvainen monista tilanne-, aika- ja paikkasidonnaisista työympäristöön liittyvistä tekijöistä.

Tässä tutkimuksessa on valittu näkökulma, jonka mukaan työntekijöiden luovuus on kontekstisidonnainen ilmiö. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tässä tutkimuksessa kiistettäisiin työntekijöiden välisiä, yksilö- ja henkilökohtaisia eroja heidän kyvyssään tuottaa uusia ideoita luovissa prosesseissa. Sen sijaan, tässä tutkimuksessa jokaisella työntekijällä katsotaan olevan oma henkilökohtainen ”luova potentiaali”, jonka hyväksikäytön tehokkuus riippuu lukuisista sisäisistä sekä ulkoisista tekijöistä. Tämän kappaleen tavoitteena onkin selvittää aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esiin nousseita näkökulmia siihen, mitkä ovat niitä organisaatiokontekstissa esiintyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden luovan potentiaalin hyödyntämiseen.

Amabile ym. (1996, 1159) ovat tarkastelleet sekä luokitelleet organisaation sisäisessä ympäristössä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Yhtenä tämän teoreettisen viitekehyksen pohjana käytetäänkin heidän muodostamaansa, kuviossa 3 esitettyä mallia. Tässä tutkimuksen kappaleessa pyritään kuitenkin muodostamaan aiempaa kattavampi ja nykyaikaan päivitetty näkemys kyseisistä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä. Amabilen ym. (1996, 1159) mukaan työntekijöiden luovuutta edistäviä työympäristön tekijöitä ovat: luovaa työskentelyä kohtaan osoitettu tuki, työntekijöiden autonomia ja vapaus, resurssien riittävyys sekä työn haastavuus. Lisäksi he ovat esittäneet tiettyjen organisaatiokontekstissa ilmenevien tekijöiden vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Tällaisia tekijöitä ovat heidän mukaansa moninaiset luovan työskentelyn esteet sekä työn liiallinen kuormittavuus.



Kuvio 3. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät organisaation sosiaalisessa ympäristössä (Amabile ym. 1996, 1159).

### 2.1.1 Työntekijöiden luovuutta edistävät ajatus- ja toimintamallit

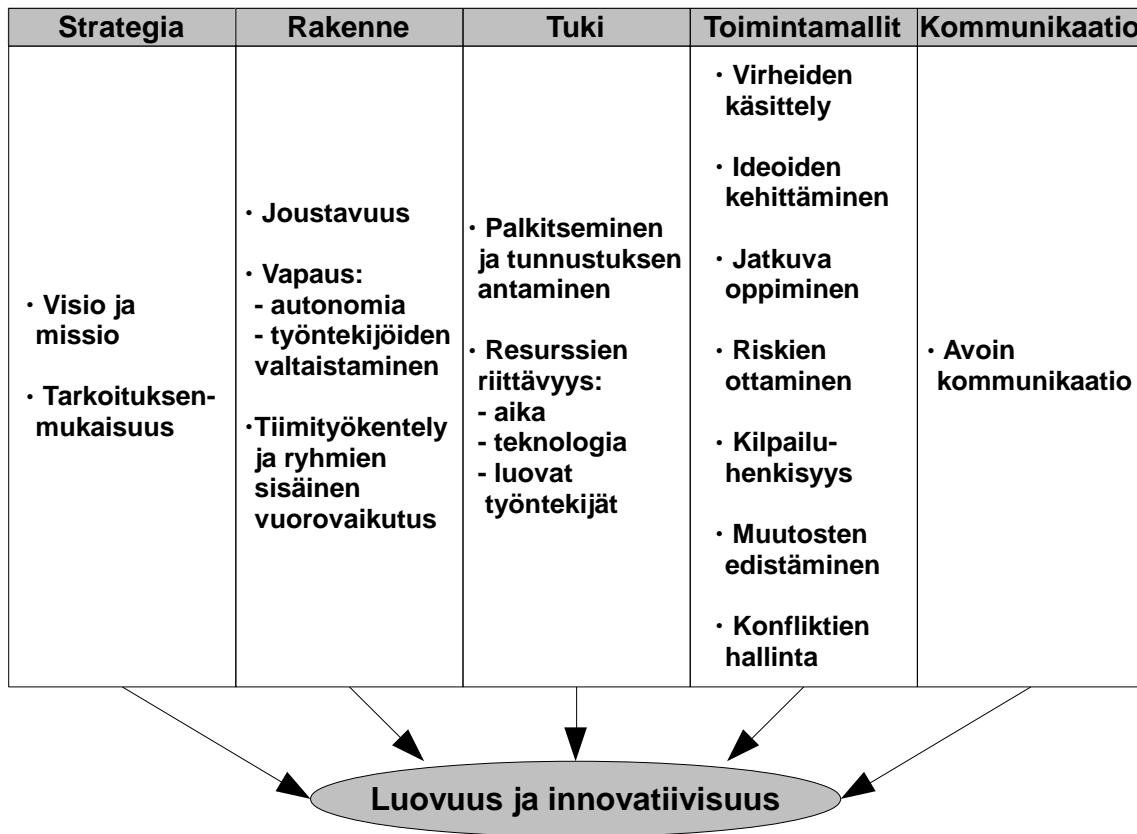
Luovien yksilöiden erityisiä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä on pyritty tunnistamaan monissa psykologian alalla tehdyissä tutkimuksissa. Tutkijat ovatkin muodostaneet erilaisia luetteloita niistä ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä, jotka heidän havaintojensa mukaan yhdistävät poikkeuksellisen luovia työntekijöitä. West (1997) on havainnut luovien yksilöiden muun muassa sietävän epävarmuutta, kaipaavan älyllisiä haasteita, arvostavan asiantuntemusta ja luovaa osaamista, tavoittelevan erinomaisuutta sekä olevan halukkaita ottamaan riskejä työssään. Fiest (1999) on puolestaan korostanut poikkeuksellisen luovien yksilöiden olevan sisäisesti motivoituneita, vapautta ja autonomiaa kaipaavia, uusille ideoille avoimia sekä itsevarmoja. Taulukossa 1 on listattu yksityiskohtaisemmin eri tutkimuksissa ja kirjallisuuslähteissä esiin nostettuja luovien työntekijöiden ominaisuuksia sekä luonteenpiirteitä.

<b>Asiantuntemuksen ja luovan osaamisen arvostus</b>	<b>Mumford ym. 2002; West 1997</b>
<b>Oppimisorientaatio</b>	<b>Mumford ym. 2002; Fiest &amp; Gorman 1998</b>
<b>Epävarmuuden sietokyky</b>	<b>Fiest &amp; Gorman 1998; West 1997</b>
<b>Erinomaisuuden tavoittelu ja kriittisyys</b>	<b>Fiest 1999; West 1997</b>
<b>Älyllisten haasteiden tarve ja sisäinen motivoituneisuus</b>	<b>Fiest 1999; West 1997</b>
<b>Epäonnistumisten sietokyky ja vahva itseluottamus</b>	<b>Fiest &amp; Gorman 1998; West 1997</b>
<b>Halukkuus ottaa riskejä</b>	<b>West 1997</b>
<b>Autonomian ja itsenäisen päätöksentekovallan tarve</b>	<b>Fiest 1999; West 1997</b>
<b>Avoimuus uusia ideoita ja näkemyksiä kohtaan</b>	<b>Fiest 1999</b>

*Taulukko 1. Eri tutkimus- ja kirjallisuuslähteissä esitettyjä, poikkeuksellisen luovia työntekijöitä yhdistäviä ominaisuuksia sekä luonteenpiirteitä.*

Poikkeuksellisen luoviin yksilöihin keskittyvissä tutkimuksissa on usein omaksuttu näkökulma, jonka mukaan luovuus on seurausta työntekijöiden tiettyjen pysyväluontoisten ja henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä luonteenpiirteiden yhdistelmästä. Tällöin myös luovuutta pidetään työntekijöiden pysyvänä ominaisuutena ja luovia yksilöitä tarkastellaan omana ihmisryhmänään. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin poikettu tällaisesta ajattelumallista ja yhdytty muun muassa Amabilen (1983;1998) näkemykseen, jonka mukaan jokainen työntekijä voi kehittää uusia ideoita luovissa prosesseissa. Tämä tarkoittaa sitä, että luovuutta ei nähdä tässä tutkimuksessa ominaisuutena, vaan tapana ajatella ja toimia. Työntekijöiden luovan potentiaalin ja siten myös organisaation henkilöstöresurssien tehokkaan hyödyntämisen näkökulmasta olisikin tarkoituksenmukaista tunnistaa sellaisia työntekijöiden ajatus- ja toimintamalleja, jotka edistävät luovaa työskentelyä.

Martins ja Terblanche (2003, 70) ovat muodostaneet mallin kuvaamaan niitä organisaatiokulttuurin osa-alueita ja piirteitä, joilla on erityinen vaikutus organisaatiossa esiintyvään luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Kuvio 4). Heidän havaintojensa mukaan organisaatiokulttuurin vaikutus heijastuu työntekijöiden luovuuteen erityisesti organisaatiossa hyväksytyjen ja kannustettujen toimintamallien kautta. Tämä näkemys tukeekin tässä tutkimuksessa esitettyä ajatusta, jonka mukaan työntekijöiden osoittama luovuus riippuu heidän omaksumistaan ajatus- ja toimintamalleista yksilöiden pysyväluontoisten ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden sijaan.



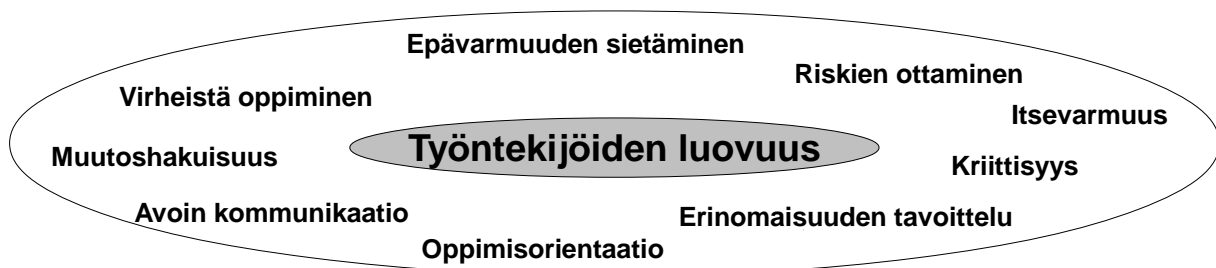
Kuvio 4. Työntekijöiden luovuuteen ja organisaation innovatiivisuuteen vaikuttavat organisaatiokulttuurin tekijät (Martins & Terblanche 2003, 70).

Martins ja Terblanche (2003, 70) ovat luetelleet sellaisia työntekijöiden omaksumia toimintamalleja, joilla heidän näkemyksensä mukaan on positiivinen vaikutus luovaan työskentelyyn. Tällaisia toimintamalleja ovat ainakin virheiden hyväksyminen, virheistä oppiminen, riskien ottaminen, oppimisorientaatio, sopivissa määrin esiintyvä kilpailuhenkisyys, muutoshakuisuus sekä konfliktien hallinta (Kuvio 4). Heidän mukaansa sellainen organisaatiokulttuuri edistääkin työntekijöiden luovuutta ja siten myös organisaatiotason innovatiivisuutta, joka kannustaa työntekijöitä omaksumaan näitä toimintamalleja. Tämän lisäksi Martins ja Terblanche (2003, 70-71) ovat korostaneet organisaation henkilöstön välisen avoimen kommunikaation merkitystä työntekijöiden luovuuden näkökulmasta. Heidän mukaansa työntekijöiden välinen vuorovaikutus edesauttaa luovuutta edistävien toimintamallien leviämistä organisaatiossa ja näin ollen mahdollistaa luovissa prosesseissa kehitettyjen ideoiden jakamisen sekä hyväksikäytön.

Martinsin ja Terblanchen (2003) näkemys työntekijöiden luovuutta edistävästä toimintamalleista poikkeaa niiden tutkijoiden ajatusmaailmasta, jotka pitävät luovuutta yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien summana (mm. Mumford ym. 2002; Fiest 1999; West 1997). Huomionarvoista on

kuitenkin korostaa niitä lukuisia yhdenkaltaisuuksia, joita on havaittavissa tutkimuksissa tunnistettujen luovien työntekijöiden ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden sekä työntekijöiden luovuutta edistävien toimintamallien välillä. Merkittävin ero näiden erilaisten näkökulmien välillä vaikuttaisikin olevan lähinnä tunnistettujen yksilöihin kytkeytyvien piirteiden pysyvyydessä. Työntekijöiden luonteenpiirteitä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia pidetään ainakin lyhyellä aikavälillä pysyvinä, kun taas omaksuttujen toiminta- ja ajatusmallien katsotaan muuttuvan jatkuvasti.

Kuviossa 5 on esitetty sellaisia ajatus- ja toimintamalleja, joiden omaksumisen on havaittu edistävän työntekijöiden luovuutta. Muodostettu malli perustuu synteisiin sekä työntekijöiden luovuutta edistäviä toimintamalleja että poikkeuksellisen luovien yksilöiden ominaisuuksia kuvaavien kirjallisuuslähteiden välillä. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten näkökulmasta on myös tarkoituksenmukaista pyrkiä tunnistamaan sellaisia mahdollisia organisaatioissa ilmeneviä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti näiden ajatus- ja toimintamallien yksilötason omaksumiseen.



*Kuvio 5. Työntekijöiden luovuutta edistävät ajatus- ja toimintamallit kirjallisuuslähteiden väliseen synteisiin perustuen.*

### 2.1.2 Organisaation sisäinen tuki ja kannustus

Amabilen ym. (1996) mukaan luovuutta kohtaan osoitettu tuki ja kannustus ovat merkittäviä työntekijöiden luovuutta edistäviä tekijöitä organisaation sosiaalisessa ympäristössä. Martins & Terblanche (2003, 66) ovat esittäneet luovuuden kontekstisidonnaisuudesta johtuvan, että työympäristön eri tasoilla vallitsevilla luovuuteen kohdistuvilla asenteilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden osoittamaan luovuuteen. Heidän näkemyksensä mukaan organisaation sosiaalisessa ympäristössä esiintyvä, luovuuteen kohdistuva tuki ilmenee usein erityisesti työntekijöiden luovuutta edistäviin ajatus- ja toimintamalleihin kohdistuvana kannustuksena. Tätä työntekijöiden



luovan potentiaalin hyväksikäytön tehokkuuteen vaikuttavaa tukea voi lisäksi esiintyä organisaation monilla eri tasoilla. Amabilen ym. (1996) näkemyksen mukaan luovuuteen kohdistuva tuki jakautuukin kolmelle eri organisaatiotasolle: koko organisaationlaajuiseen tukeen, yrityksen johdon tukeen sekä tiimitason tukeen.

Organisaationlaajuisella tuella viitataan tässä yhteydessä koko organisaation kattavaan ilmapiiriin, joka kohdistuu työntekijöiden luovuuteen ja luovaan työskentelyyn. Tätä yleistä ilmapiiriä määrittävät Amabilen ym. (1996) mukaan erityisesti organisaation vakiintuneet palkitsemiskäytännöt, niiden kohdistuminen sekä muu tunnustuksen antaminen luovien ideoiden kehittäjille. Heidän näkemyksensä mukaan organisaatiotason tuki vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi uusiin ideoihin kohdistuviin asenteisiin koko organisaatiossa. Storey (2005) on puolestaan kritisoinut ajatusta yhtenäisestä työntekijöiden luovuuteen kohdistuvasta organisaatiotason tuesta. Hänen mukaansa luovalle työskentelylle osoitetun tuen määrä vaihtelee organisaation sisällä usein merkittävästikin, eikä näin ollen ole mielekäästä puhua yhtenäisestä organisaationtason tuesta tai kannustuksesta. Storeyn (2005) mukaan organisaation ylimmän johdon ja operatiivisemman tason esimiesten asenteiden sekä suhtautumistapojen vaikutukset työntekijöiden luovuuteen tuleekin erotella toisistaan.

Tutkimuksessaan Storey (2005) on tarkastellut erityisesti strategisen tason johtajuudesta vastuussa olevan, organisaation ylimmän johdon ajatusmallien sekä suhtautumistapojen vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Hänen mukaansa luovuudesta ja innovatiivisuudesta tunnettuja organisaatioita yhdistää usein ylimmän johdon positiivinen suhtautuminen uusiin ideoihin, jatkuva halu uudistaa ja kehittää toimintaa sekä yleinen tulevaisuusorientaatio. Lisäksi hän on korostanut tietyillä organisaation ylimmän johdon asettamilla tavoitteilla olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Hänen mukaansa sellaisia organisaatioita vaikuttaisikin yhdistävän työntekijöiden korkea luovuuden taso, joissa kommunikaation avoimuus sekä luovien ideoiden kehittämistä koskevan vastuun jakautuminen kaikille organisaatiotasolle on asetettu keskeisiksi tavoitteiksi. Tällainen ylimmän johdon asenteiden heijastuminen eri organisaatiotasojen ja jopa yksilötason toimintaan tapahtuu erityisesti organisaatiolle määriteltyjen strategian, vision sekä mission kautta (Martins & terblanche 2003).

Johdon tuella Amabile ym. (1996) viittaavat sekä luovaan työhön että uusiin ideoihin kohdistuvaan kannustukseen työntekijöiden suorien esimiesten toimesta. Deschamps (2005, 32) on eritellyt luovuutta edistävään johdon tukeen liittyviä piirteitä. Hänen mukaansa esimiesten tulee osoittaa

äärimmäistä avoimuutta ja kiinnostuneisuutta uusia ideoita kohtaan, sallia ja kannustaa alaisten riskinottoa, osoittaa kärsivällisyyttä sekä sietää epävarmuutta ja epäonnistumisia. Esimiesten rooli alaisten luovuuden tukemisessa perustuukin siten rohkaisemiseen, inspiroiintiin, motivointiin sekä valmentamiseen, joiden tavoitteina on tehostaa jokaisen työntekijän luovan potentiaalin hyödyntämistä (Deschamps 2005, 32). Näin ollen yksilöiden luovaan työskentelyyn annettu esimiestason tuki nojautuukin vahvasti johtajien ja alaisten väliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen.

Shalleyn, Zhoun ja Oldhamin (2004) mukaan luovuuden yksilösidonnaisesta luonteesta huolimatta, tiimeillä ja muilla organisaation sisäisillä ryhmillä on nykyään yhä suurempi merkitys organisaation työntekijöiden luovuudelle. Heidän mukaansa tämä johtuu tiimi- ja projektityöskentelyn jatkuvasta yleistymisestä eri toimialoilla. Organisaation työntekijöiden luovuuden suunnitelmallinen tukeminen sekä edistäminen edellyttävätkin siten myös ymmärrystä siitä, miten tiimi- tai ryhmäkonteksti vaikuttaa yksilöiden luovuuteen (Hirst, Van Knippenberg & Zhou 2009, 280). Amabile ym. (1996) mukaan tiimitason tuella ja kannustuksella on työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia. Tiimien sisäisen tuen ja kannustuksen luovuuteen kohdistuvien vaikutusten onkin havaittu olevan usein merkittäviä, sillä tiimityöskentelylle ominaisia piirteitä ovat yhteistyön tiiviys sekä ryhmän jäsenten välisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen runsaus.

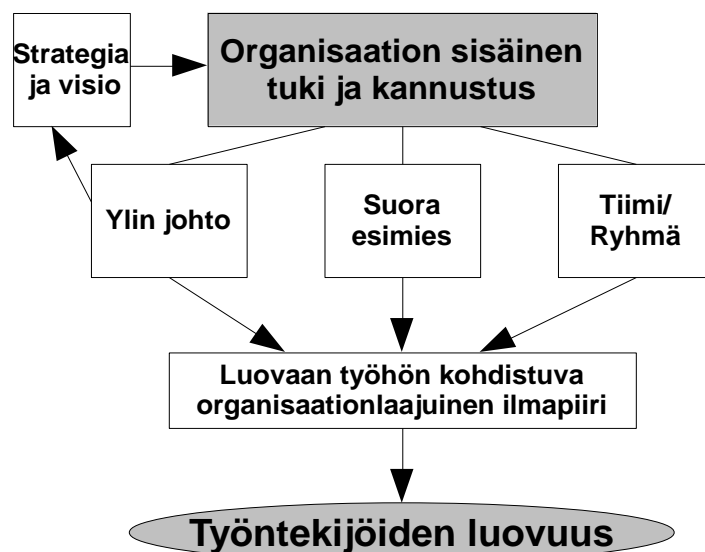
Organisaation eri tasoilla esiintyvällä työntekijöiden luovuuteen kohdistuvalla tuella sekä luovuutta edistävien työntekijöiden toimintamallien kannustuksella on läheiset yhteydet myös organisaatiokulttuuriin. Martins ja Terblanche (2003, 68) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan tätä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden sekä organisaatiossa vallitsevan kulttuurin välistä yhteyttä.. Organisaatiokulttuurilla viitataan tässä yhteydessä organisaation sisällä vallitseviin jaettuihin arvoihin, oletuksiin ja uskomuksiin, jotka ovat saavuttaneet organisaation henkilöstön keskuudessa yleisen hyväksynnän ja heijastuvat siten koko organisaation päätöksentekoon sekä toimintaan (Locke & Kirkpatrick 1995; Cook 1998).

Martinsin ja Terblanchen (2003, 68) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen kahdella tavalla. Ensinnäkin työntekijät tulevat osaksi työyhteisöä sosialisatioprosessin kautta, jossa he omaksuvat ja hyväksyvät organisaation sisällä vallitsevat arvot sekä sopeutuvat organisaatiossa hyväksyttyihin toimintamalleihin. Sosialisatioprosessin kautta työntekijät muodostavat kuvan siitä, kuinka toivottuna tai ei-toivottuna luovaa työskentelyä pidetään organisaation sisällä. Toinen tapa, jolla organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen,

on heidän mukaansa seurausta organisaatiokulttuuriin sisältyvien arvojen ja asenteiden reflektoitumisesta organisaation kaikkiin käytäntöihin, toimintamalleihin, rakenteisiin sekä johtamiseen. Myös Andriopoulos (2001, 834) on korostanut organisaatiokulttuurin ja organisaatiossa vallitsevan ilmapiirin vaikutuksia työntekijöiden luovan potentiaalin hyödyntämiseen.

Martinsin ja Terblanchen (2003, 71) mukaan organisaatiokulttuurin tulee toimia työntekijöiden luovuutta edistävänä tukijärjestelmänä, mikäli organisaatio tavoittelee korkeaa innovatiivisuuden tasoa sekä uudistumiskykyä. Korkeampaa luovuuden tasoa tavoittelevien organisaatioiden yksi keskeisimmistä haasteista onkin luoda organisaation sisälle sellainen organisaatiokulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä luovaan ongelmanratkaisuun (Andriopoulos 2001, 835). Työntekijöiden luovuutta edistääkseen organisaatiokulttuurin tulisi johtaa työntekijöiden luovaa työskentelyä kannustavan ja sille tukea sekä hyväksyntää tarjoavan ilmapiirin syntymiseen organisaation sisälle (Brand 1998; Andriopoulos 2001). Näiden tutkimusten valossa vaikuttaisikin siltä, että organisaatiokulttuuri sekä eri organisaatiotasojen toiminnassa ilmenevät luovuuteen kohdistuvat asenteet, tuki ja kannustus kytkeytyvät toisiinsa. Eri organisaatiotasolla osoitetun luovuuteen kohdistuvan tuen ja kannustuksen, tai niiden puuttumisen, seurauksena organisaation sisälle muodostuu luovuuteen kohdistuva ilmapiiri, joka vaikuttaa työntekijöiden luovaan työskentelyyn.

Kuviossa 6 on esitetty synteesi eri tutkimuksien ja kirjallisuuslähteiden esittämistä näkökulmista siihen, miten organisaation sisäinen tuki ja kannustus vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen. Muodostetussa mallissa on korostettu eri organisaatiotasolla osoitetun tuen, kannustuksen ja asenteiden yhteistuloksena rakentuvan organisaationlaajuisen ilmapiirin vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Organisaatiossa vallitsevan ilmapiirin vaikutukset työntekijöiden luovaan työskentelyyn voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia, riippuen siitä kuinka paljon ja millaista tukea sekä kannustusta eri organisaatiotasot toiminnassaan osoittavat. Kuviossa 6 on lisäksi nostettu esiin organisaation ylimmän johdon määrittelemien strategian ja vision vaikutukset kaikilla eri organisaatiotasolla osoitettuun luovan työn tukeen sekä kannustukseen.



Kuvio 6. Luovaan työhön kohdistuvan tuen ja kannustuksen vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteesiin perustuen.

### 2.1.3 Työn organisointi

Työntekijöiden vapaus ja autonomisuus edistävät Amabilen ym. (1996) mukaan organisaatioissa esiintyvää luovuutta. Myös McLean (2005, 240-241) on päätenyt samaan lopputulokseen tarkastellessaan työntekijöiden luovuutta organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Hänen mukaansa työntekijöiden luovan potentiaalin tehokas hyödyntäminen edellyttää sellaista organisaatiokulttuuria, jossa työntekijöille jaetaan autonomiaa ja päätöksentekovaltaa. Syynä tähän on hänen mukaansa se, että luovien prosessien käynnistyminen sekä läpivienti nojautuvat vahvasti työntekijöiden osaamiseen, motivaatioon ja henkilökohtaisiin työpanoksiin.

Vastaavasti Brand (1998) sekä Andriopoulos (2001) ovat tunnistanee luovuutta heikentävän organisaatiokulttuurin ominaispiirteiksi työntekijöihin kohdistuvan kontrollin ja ohjailun. Kaiken kaikkiaan vaikuttaisikin siltä, että työntekijöiden luovuutta käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa vallitsee melko yhtenäinen näkemys siitä, että työntekijöiden tehokas luova työskentely edellyttää työntekijöiden vapautta ja autonomisuutta korostavaa työn organisointia. Zhoun (2003) mukaan käytännön esimiestyön tasolla tämä edellyttää johtajilta työntekijöiden vapauksien lisäämistä sekä heihin kohdistuvan valvonnan välttämistä.

Politksen (2010, 198) mukaan korkea hierarkisuus organisaation sosiaalisessa ympäristössä niin johtajuuden kuin organisaatorakenteenkin osalta johtavat kommunikaation yhdensuuntaisuuteen.

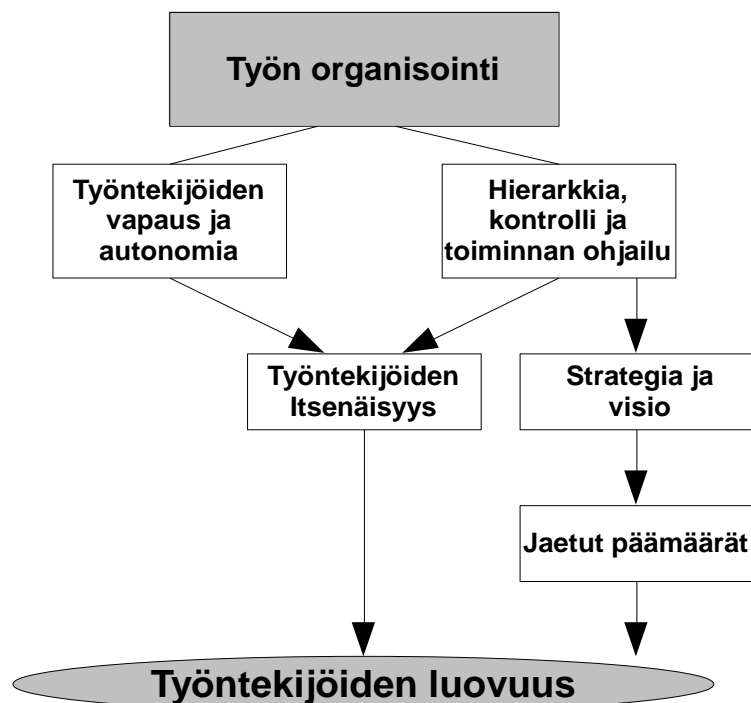
Toisin sanoen hierarkisuus ja tiukka kontrolli heikentävät työntekijöiden välistä, organisaation sisäistä vuorovaikutusta. Hänen mukaansa tämä puolestaan johtaa työntekijöiden oppimiskyvyn heikkenemiseen sekä koko organisaation tehokkuuden laskuun työntekijöiden luovan potentiaalin heikon hyväksikäytön vuoksi. Brand (1999) ja Andriopoulos (2001) ovat puolestaan esittäneet työntekijöiden tiukan valvonnan ja ohjailun johtavan sellaisen organisaatiokulttuurin sekä ilmapiirin muodostumiseen, joissa työntekijöiden huomio keskittyy lyhyen tähtäimen tehokkuustavoitteisiin ja riskien välttämiseen. Näin ollen organisaation sisäisen sosiaalisen ympäristön hierarkisuus vaikuttaisikin estävän tutkimuksessa aiemmin esitettyjen työntekijöiden luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien omaksumista yksilötasolla. Työntekijöiden kontrolloinnin ja toiminnan ohjailun vähäisyys puolestaan edistävät erityisesti työntekijöiden itsenäisyyttä sekä myös muiden luovuutta edistävien toimintamallien omaksumista (Tierney & Farmer 2002; 2004).

Vaikka lukuisat tutkijat ja kirjallisuuslähteet ovatkin korostaneet vapauden ja autonomian merkitystä työntekijöiden luovuutta edistävinä tekijöinä, on kuitenkin syytä muistaa, että organisaatioiden tehokas toiminta edellyttää aina myös jonkin asteista sisäistä ohjailua ja suunnitelmallisuutta. Tämä tehokkaan toiminnan edellytys onkin usein sisällytetty jopa osaksi organisaatioiden erilaisia vakiintuneita määritelmiä. Esimerkiksi Scheinin (1988, 24) esittämän perinteisen määritelmän mukaan organisaatioiden toiminta perustuu suunnitelmalliseen ihmisjoukon toimien koordinointiin siten, että yhteiset ja jaetut tavoitteet kyettäisiin saavuttamaan työjaon sekä hierarkisen vallan ja vastuiden jakamisen kautta. Näin ollen organisaatioiden näkökulmasta tarkoituksenmukainen luova työskentely sekä hyödyllisten ideoiden kehittäminen edellyttävät tasapainoilua työntekijöille annetun vapauden ja riittävän toiminnan ohjailun välillä (Björk ym. 2010, 393-394; Heunks 1998, 264).

Vain pieni osa työntekijöiden luovan työskentelyn tuloksena syntyneistä uusista ideoista on organisaation näkökulmasta hyödyllisiä (Amabile & Khairi 2008, 105). Tästä johtuen organisaatiot haluavatkin usein suunnata ja ohjailla työntekijöiden luovaa työtä siten, että sen tuloksena syntyvillä uusilla ideoilla olisi mahdollisimman läheinen liitännä organisaation liiketoimintaan. Tällaiseen ohjailuun liittyy kuitenkin riski siitä, että suurta potentiaalia sisältävät, organisaation vakiintuneista ajatus- ja liiketoimintamalleista poikkeavat ja jopa disruptiivisia innovaatioita aluille panevat ideat jäävät joko kokonaan syntymättä, tai ainakin hyödyntämättä (Björk ym. 2010, 393). Amabilen (1998, 81-82) näkemyksen mukaan organisaatiot voivat saavuttaa tasapainon työntekijöiden vapauden ja riittävän selkeän organisaationlaajuisen yhteisen suunnan välille kohdistamalla työntekijöille annetun autonomian ja vapauden erityisesti työtehtävätasolle. Tämä

tarkoittaa hänen mukaansa käytännössä sitä, että työntekijöille annetaan vapaus itsenäisesti valita vastuullansa olevien työtehtävien suorittamiseen käytetyt keinot ja menetelmät. Björkin ym. (2010, 394) mukaan organisaationlaajuiseen, luovan työskentelyn yhteisen suunnan tulee puolestaan perustua vision ja strategian mukaisiin jaettuihin päämääriin. Heidän esittämänsä näkemyksen mukaan tällaisilla jaetuilla päämäärillä on kriittinen rooli luovassa työssä, sillä tehokas ideointi edellyttää riittävän laajamittaisen ja syvän tarkastelun tason saavuttamista yksittäisten aihealueiden ympärillä.

Kuviossa 7 on esitetty akateemisessa tutkimuskentässä esiintyvien näkemysten väliseen synteysiin perustuva malli siitä, miten työn organisointi vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen. Muodostetussa mallissa on korostettu työntekijöille annetun vapauden ja autonomian vaikutuksia suhteessa luovuuteen. Toisaalta mallissa on nostettu esiin organisaation sisäisen hierarkian ja johdon kontrollin vaikutukset. Tämän lisäksi mallissa on pyritty havainnollistamaan aiemmissa aihealuetta koskevissa tutkimuksissa havaittuja organisaation strategian sekä vision mahdollisia luovaa työtä tehostavia vaikutuksia, jotka realisoituvat jaettujen tavoitteiden sekä toiminnan yhteiseksi koettujen päämäärien kautta.



Kuvio 7. Työn organisointia koskevan päätöksenteon vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen.

### 2.1.4 Resurssien riittävyys

Amabile ym. (1996.) ja Politis (2010, 183) ovat todenneet työntekijöiden luovan potentiaalin hyödyntämisen edellyttävän organisaatiolta riittävää resurssien allokointia luoviin prosesseihin. Amabile (1998) on korostanut erityisesti aineettoman, organisaation henkilöstöön sidoksissa olevan osaamispääoman merkitystä uusien ideoiden kehittämiseksi. Luova työskentely nojautuukin vahvasti työntekijöiden asiantuntemukseen ja osaamiseen. McAdam & McClelland (2002, 89) ovat esittäneet näkemyksen, jonka mukaan luova työskentely edellyttää työntekijöiltä kahta erityyppistä osaamista. Heidän muodostamassaan luovaa prosessia kuvaavassa mallissa näiden eri osaamisalojen merkitykset korostuvat prosessin eri vaiheissa. Ensinnäkin luovuus edellyttää työntekijöiltä riittävää asiantuntemusta, eli jo olemassa olevan tiedon laaja-alaista hallintaa siitä aihealueesta, jonka ympärille luova prosessi rakentuu. Toinen luovan työn edellyttämä osaamisen alalaji on luova osaaminen, jolla viitataan kykyyn luoda uutta tietoa ja etsiä uusia ratkaisuja ongelmiin. (McAdam & McClelland 2002, 90). Tässä tutkimuksessa omaksutun terminologian mukaisesti, luovaan osaamiseen voidaankin viitata myös käsitteellä ”luova potentiaali”.

Työntekijöiden osaamispääomalla on keskeinen rooli yksilösidonnaisten luovien prosessien käynnistämisessä sekä läpiviennissä (McLean 2005, 241). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden asiantuntemus- ja osaamispohjat tulisi aina ottaa huomioon työtehtävien organisaation sisäisessä jakamisessa. Perinteisen, luovuutta työntekijöiden henkilökohtaisena ja pysyväluonteisena ominaisuutena tarkastelevan näkökulman mukaan tämä merkitsee yksinkertaisesti sitä, että oikeanlaisilla ja riittävillä kyvykkyyksillä varustettujen työntekijöiden palkkaaminen sekä sijoittaminen luovuutta edellyttävien työtehtävien pariin johtavat automaattisesti uusien ideoiden syntymiseen (Amabile & Khair 2008, 102; Martins & Terblanche 2003, 72). Mikäli luovuutta tarkastellaan kuitenkin tämän tutkimuksen tapaan kontekstisidonnaisena ilmiönä, osaamis- ja asiantuntemusresurssien riittävyyden varmistaminen on vain yksi osa organisaation sisäistä luovan työn edistämistä.

Työtiimien suunnittelulla on mahdollista edistää luovuutta muodostamalla sellaisia ryhmiä, joissa jäsenten asiantuntemus ja osaamisalueet ovat monipuolisesti erilaisia sekä toisiaan täydentäviä (Martins & Terblanche 2003, 71). Tällainen tiimiympäristö tukee työntekijöiden luovuutta edistävää jatkuvaa oppimista ja mahdollistaa siten luovien prosessien edellyttämän asiantuntemuksen lisääntymisen. Hirst ym. (2009, 289) ovatkin todenneet ryhmän jäsenten väliseen yhteistoimintaan, kommunikaatioon, rakentavan kritiikin antamiseen sekä luovien ajatusten vaihtoon perustuvan

ryhmätason oppimisorientaation edistävän työntekijöiden luovuutta organisaatioissa. Yhteistyö erilaisilla taustoilla ja eri alojen asiantuntemuksella varustettujen työntekijöiden välillä osoittautuukin usein hyödylliseksi luovan prosessin eri vaiheissa. Tiimin monipuolinen osaamispohja voi muun muassa edesauttaa kokonaan uusien ongelmien, haasteiden ja mahdollisuuksien havaitsemista toimintaympäristöstä tehostaen siten luovien prosessien käynnistymistä. Lisäksi yhteistyön kautta käytettävissä olevan asiantuntemuksen laaja-alaisuus voi helpottaa ja mahdollistaa sellaisten luovien prosessien läpivientiä, jotka saattaisivat muutoin jäädä tuloksettomiksi osaamisresurssien riittämättömyyden vuoksi. (Amabile & Khair 2008)

Toinen tehokkaan luovan työskentelyn edellyttämä resurssi, joka on noussut useissa tutkimuksissa ja kirjallisuuslähteissä esiin, on aika. Vapaaseen ideointiin ja luovaan ongelmanratkaisuun käytettävissä olevan ajan onkin todettu olevan jopa merkittävin yksittäinen luovuuden esiintymisen edellytys organisaatiokontekstissa (Björk ym. 2010). Amabilen (1998) mukaan liian tiukkojen aikarajojen asettaminen luovuutta vaativille projekteille saattaa merkittävästi heikentää, ja jopa kokonaan estää uusien ideoiden syntymistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden rutiiniomainen ja suorittava työ ei saisi viedä liian suurta osaa työhön käytetystä ajasta, jotta luovalle työskentelylle jäisi riittävästi tilaa (Björk ym. 2010).

Tarkasteltaessa resurssien riittävyyttä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavana tekijänä on luonnollisesti nostettava esiin myös taloudellisten resurssien merkitys. Monissa luovuutta käsittelevissä tutkimuksissa, taloudellisten resurssien ja työtehtäviin sekä projekteihin liittyvien budjettien vaikutusten tarkastelu on kuitenkin sivuutettu kokonaan. Amabilen (1998) näkemyksen mukaan taloudelliset resurssit ja niiden allokointi vaikuttavan luovuuteen samankaltaisesti aikaresurssin kanssa. Hänen mukaansa luovat prosessit jäävät usein kokonaan syntymättä tai päättyvät tuloksettomina, mikäli luovuutta edellyttävien projektien ja työtehtävien budjetointi on organisaatiossa liian tiukkaa. Taloudellisten resurssien riittävyyden luovuutta edistävät vaikutukset näyttäytyvätkin usein välillisesti muiden resurssien kautta. Luovassa työn edellyttämien asiantuntemuksen sekä joustavien aikataulujen varmistaminen edellyttävätkin organisaatiolta taloudellisia resursseja. (Amabile 1998)

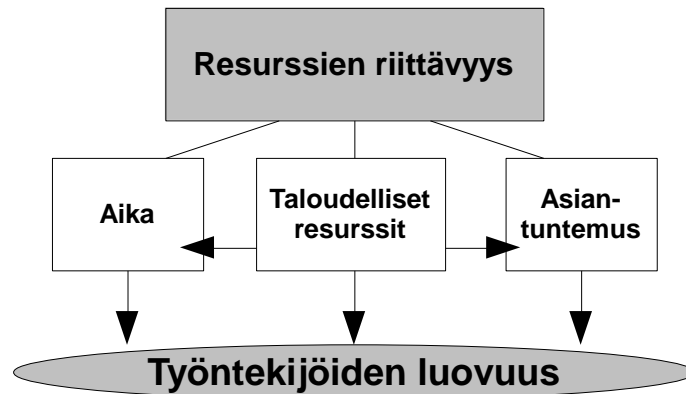
Akateemisessa tutkimuskentässä on ajoittain noussut esiin näkemys, jonka mukaan resurssien rajallisuus saattaa osaltaan edistää työntekijöiden luovuutta. Amabile (1998) on havainnut luovuutta edellyttävälle projekteille asetettujen aikarajojen voivan estää työpanosten jumiutumista kannattamattomiin ja tuloksettomiin luoviin prosesseihin. Näin ollen hyvin suunnitellut



työtehtävien ja projektien aikarajat edistävät työntekijöiden luovuutta, edesauttamalla työpanoksen järkevää kohdistumista. Vastaavasti Amabile (1998) on nähnyt myös taloudellisten resurssien rajallisuudella olevan mahdollisia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Budjettirajoitteet saattavatkin, hänen mukaansa, osaltaan synnyttää tarvetta uusien ideoiden kehittämiseen ja siten tehostaa luovaa työtä. Tämä näkemys perustuu ajatukseen siitä, että resurssien rajallisuus kannustaa työntekijöitä käyttämään luovuutta sellaisten luovien ratkaisujen etsimiseen, jotka säästäisivät rajallisia taloudellisia resursseja. Amabilen (1998) mukaan organisaatioiden tavoitteena tulisikin olla sopivan tasapainon löytäminen luoviin prosesseihin allokoitujen resurssien riittävyyden ja rajallisuuden välille.

Suurilla yrityksillä on yleensä paljon kaikkia organisaation luovuuden näkökulmasta keskeisiä resursseja, kuten osaamispääomaa, työvoimaa sekä taloudellisia resursseja (Heunks 1998, 265). Resurssien riittävyyden luovuutta edistävästä vaikutuksesta huolimatta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että suuret organisaatiot olisivat automaattisesti pieniä luovempia. Heunksin (1998) havainnon mukaan pienillä organisaatioilla onkin usein suuryrityksiä korkeampaan joustavuuden tasoon liittyvä kyky resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että resurssien organisaationlaajuista riittävyyttä tärkeämpi tekijä luovuuden näkökulmasta on se, kuinka tehokkaasti ja joustavasti organisaatiossa kyetään allokoimaan nämä resurssit työntekijöiden luovia prosesseja edistävillä tavoilla. Tämän lisäksi suurten organisaatioiden materiaaliset edut suhteessa pieniin tasoittuvat usein muiden työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden, kuten matalan hierarkisuuden ja ideointiin kannustavan ilmapiirin kautta (Heunks 1998, 265).

Kuviossa 8 on koottu yhteen työntekijöiden luovuuden ja tehokkaan luovan työskentelyn edellyttämiä resursseja. Muodostettu malli perustuu tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esitettyjen näkökulmien väliseen synteisiin. Mallissa on nostettu esiin riittävän asiantuntemuksen keskeinen rooli luovien prosessien käynnistymisen sekä läpiviennin näkökulmasta. Tämän lisäksi mallissa on korostettu sekä ajan että taloudellisten resurssien riittävyyden vaikutuksia suhteessa työntekijöiden luovuuteen.



*Kuvio 8. Resurssien riittävyyden vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteesiin perustuen.*

### 2.1.5 Työhön liittyvät paineet

Amabilen ym. (1996) ovat havainneet työntekijöiden kokemien työhön liittyvien paineiden voivan vaikuttaa luovuuteen kahdella mahdollisella tavalla. Ensinnäkin työn haasteellisuus, eli työtehtäviin liittyvät positiiviset paineet edistävät työntekijöiden luovuutta. Tämä johtuu työntekijöiden kokemien haasteiden ja työtehtäviin liittyvän älyllisen stimulaation motivaatiota edistävästä vaikutuksista. Toisaalta, työhön liittyvät negatiiviset paineet, eli työntekijöiden liian suureksi kokeman työtaakka sekä työn kuormittavuus heikentävät työntekijöiden luovuutta. (Amabile ym. 1996)

Perinteisen käsityksen mukaan työntekijöiden motivaatio voidaan jakaa kahteen pääryhmään: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon (Hirst ym. 2009, 280). Ulkoisella motivaatiolla viitataan, nimensä mukaisesti, ulkoisten kannustinten varaan rakentuvaan motivaatioon. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovatkin muun muassa taloudellinen palkitseminen, tunnustuksen ja kritiikin saaminen sekä rangaistusten ja sanktioiden pelko (Amabile 1998; Hirst ym. 2009, 280). Sisäisellä motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan työtehtävien sisällöstä johtuvaa työntekijöiden motivaatiota. Sisäinen motivaatio voi olla seurausta muun muassa työntekijän kokemista älyllisistä haasteista, työn mielekkyydestä sekä työhön liittyvästä itsenäisyydestä ja vaikuttamismahdollisuuksista (Amabile & Khairi 2008, 106). Sisäistä motivaatiota pidetään tutkijoiden keskuudessa yhtenä merkittävimmistä työntekijöiden luovuutta edistävästä tekijöistä (Zhang 2010).

Amabile (1998) on esittänyt työntekijöiden luovuuteen liittyvän sisäisen motivaation periaatteen, joka kiteyttää hänen näkemyksensä työntekijöiden luovuuden ja motivaation välisistä yhteyksistä.

Tämän periaatteen mukaan työntekijät ovat luovimmillaan silloin, kun työ itsessään motivoi heitä haastavuutensa, mielenkiintoisuutensa sekä tarjoamiensa onnistumisen tunteiden kautta. Ulkoisiin kannustimiin ja paineisiin perustuva motivaatio ei tämän periaatteen mukaan edistä työntekijöiden työssään osoittamaa luovuutta. Amabilen (1998) mukaan työntekijöiden ulkoiseen motivaatioon vaikuttaminen saattaakin jopa heikentää heidän luovan työskentelynsä tehokkuutta.

Myös McAdam ja McClelland (2002, 89) ovat esittäneet oman teoriansa sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteyksistä luovuuteen. Heidän näkemyksensä poikkeavat Amabilen (1998) periaatteesta erityisesti työntekijöiden ulkoisen motivaation merkityksen osalta. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttaminen voi heidän mukaansa edistää työntekijöiden luovuutta, kunhan työntekijöiden sisäinen motivaatio on riittävän korkealla tasolla. Sisäisen motivaation ollessa puolestaan heikolla tasolla, pyrkimys työntekijöiden luovuuden edistämiseen esimerkiksi palkitsemisen kautta johtaa heidän mukaansa usein jopa päinvastaisiin vaikutuksiin. McAdamin ja McClellandin (2002, 89) näkemyksen mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio määrittääkin ulkoisen motivoinnin tehokkuutta työntekijöiden luovuuden edistämisessä.

Tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella vaikuttaisi siltä, että ulkoinen motivointi on haastava ja vaikutuksiltaan epävarma tapa pyrkiä edistämään työntekijöiden luovuutta. Yksi yleinen ongelma, joka johtaa organisaatioiden luovuutta edistävän ulkoisen motivoinnin epäonnistumiseen, on sen kohdistuminen vanhojen ja vakiintuneiden toimintamallien sekä käytäntöjen edistämiseen (Martins & Terblanche 2003, 71). Korkeaa työntekijöiden luovuuden tasoa tavoittelevien organisaatioiden tulisi pyrkiä aktiivisesti kohdistamaan palkitseminen sekä tunnustuksen antaminen työntekijöiden luovuutta edistäviin toimintamalleihin. Virheettömien suoritusten sijaan positiivisen huomion tulisi kiinnittyä organisaatioissa muun muassa hallittujen riskien ottamiseen, muutoshakuisuuteen sekä virheistä oppimiseen.

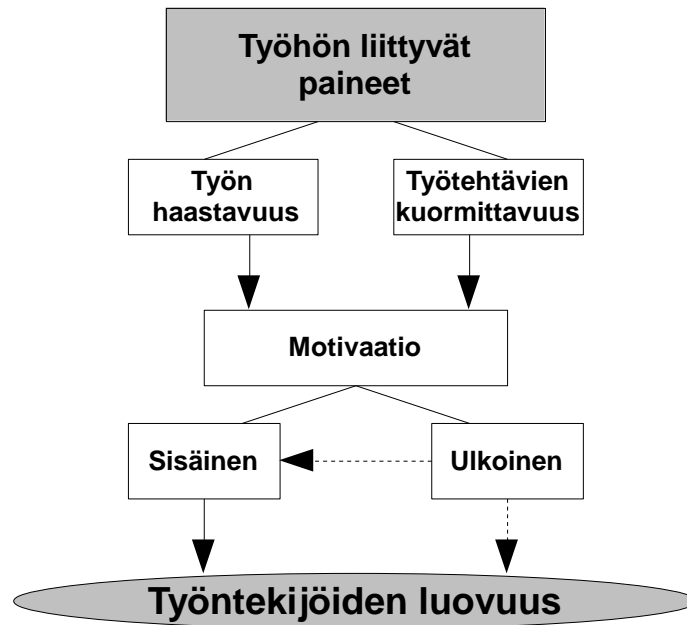
Martins ja Terblanche (2003, 71) ovat korostaneet oikeiden palkitsemiskeinojen valinnan vaikuttavan ratkaisevasti siihen, kuinka tehokasta ulkoinen motivointi on työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta. Heidän mukaansa sellainen ulkoinen motivointi, jonka vaikutukset kohdistuvat työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, on osoittautunut luovuuden näkökulmasta tehokkaimmaksi vaihtoehdoksi. Palkitsemisen osalta tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän päätöksentekovallan ja vapauden lisääminen sekä uusien uramahdollisuuksien tarjoaminen ovat mahdollisia työntekijöiden luovuutta edistäviä palkitsemiskeinoja. Mumford ym. (2002, 710) ovatkin todenneet uusien uramahdollisuuksien sekä niihin liittyvän koetun arvostuksen lisäävän

sisäisesti motivoituneiden, niin sanottujen ”luovien työntekijöiden” motivaatiota entisestään.

Työntekijöiden kokema työtehtävien liiallinen kuormittavuus johtaa henkiseen rasittumiseen sekä heidän työtehtäviinsä kohdistuvan motivaation heikentymiseen (Amabile 1998). Työn kuormittavuudella viitataan tässä yhteydessä työntekijöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin työtaakan henkisestä raskaudesta sekä työhön liittyvistä liiallisista paineista. Näin ollen työn riittävän haasteellisuuden, työn liiallisen kuormittavuuden sekä työntekijöiden motivaation välillä vallitsee yhteys, joka vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen ja luovan työskentelyn tehokkuuteen. Työntekijöiden tehokas luova työskentely edellyttää, että työhön liittyvien negatiivisten ja positiivisten paineiden välillä vallitsee sellainen tasapainotila, jossa työntekijät kokevat työtehtävänsä riittävän haastaviksi ilman liiallista kuormittavuutta (Amabile ym. 1996).

Heunks (1998, 268-269) on esittänyt työntekijöiden henkilökohtaisina pitämiensä ominaisuuksien, kuten epävarmuuden- ja paineidentsietokyvyn sekä kunnianhimon vaikuttavan siihen, miten työntekijät reagoivat heidän työhönsä liittyviin paineisiin. Tämä näkemyksen mukaan pyrkimys työtehtävien haastavuuden ja kuormittavuuden välisen tasapainon saavuttamiseen edellyttää esimiehiltä todella vahvaa työntekijöiden tuntemusta (Amabile 1998). Lisäksi ajatus korostaa oikeantyyppisten ja sopivilla luonteenpiirteillä varustettujen henkilöiden rekrytoinnin sekä työtehtäväkohtaisen sijoittamisen merkityksiä luovuuden edistämisessä. Tässä tutkimuksessa omaksutun näkökulman mukaan, edellä mainitut ominaisuudet eivät kuitenkaan ole työntekijöiden pysyväluontoisia luonteenpiirteitä, vaan pikemminkin työntekijöiden luovuutta edistäviä ajatus- ja toimintamalleja, joiden yksilökohtaiseen omaksumiseen voi vaikuttaa suuri joukko erilaisia tekijöitä.

Kuviossa 9 on esitetty synteesi eri tutkimuksissa ja kirjallisuuslähteissä esitetyistä näkökulmista siihen, miten työntekijöiden kokemat työtehtäviin liittyvät paineet vaikuttavat heidän luovan potentiaalinsa hyödyntämiseen. Muodostetussa mallissa on korostettu työtehtävien riittävän haastavuuden ja liiallisen kuormittavuuden välisen tasapainon merkitystä työntekijöiden motivaation näkökulmasta. Lisäksi mallissa on esitetty työntekijöiden sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen.



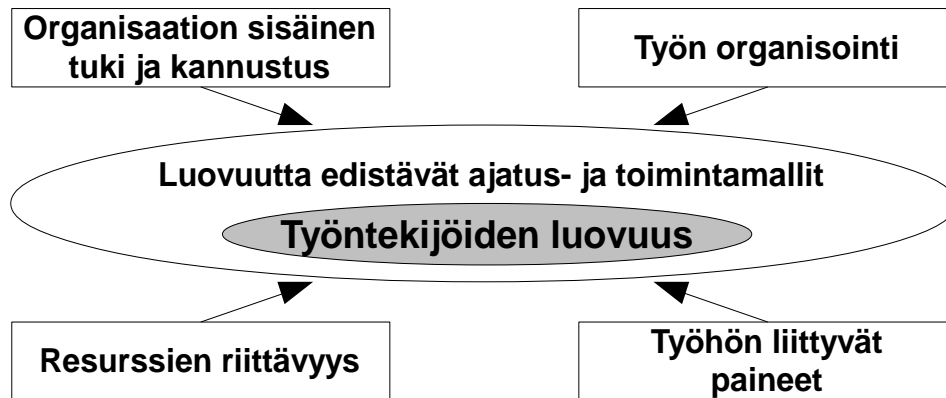
Kuvio 9. Työhön liittyvien paineiden vaikutus suhteessa työntekijöiden luovuuteen, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

### 2.1.6 Yhteenveto

Organisaatiokontekstissa on havaittu ilmenevän lukuisia sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen ja luovaan työskentelyyn.. Tämä havainto on ristiriidassa sellaisen perinteisen ajatusmallin kanssa, jossa yksinomaan työntekijöiden pysyvien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden katsotaan määrittävän yksilötason luovuutta. Huomionarvoista onkin nostaa esiin, että jokainen yksilö kykenee uusien ideoiden kehittämiseen luovissa prosesseissa, kunhan organisaatiossa vallitsevat olosuhteet ovat luovan työskentelyn näkökulmasta oikeat (Amabile 1998). Nämä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat olosuhteet puolestaan rakentuvat tässä kappaleessa tarkasteltujen, työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien erillisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Kuviossa 10 on koottu yhteen kaikki tämän tutkimuksen tieteellisessä viitekehyksessä havaitut, työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät. Muodostetussa mallissa esitetyillä tekijöillä on havaittu voivan olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia suhteessa työntekijöiden luovuuteen riippuen niiden kontekstisidonnaisesta tilasta ja sisällöstä. Kuviossa 10 esitetyt organisaatioympäristön tekijät ovat lisäksi luonteeltaan sellaisia, että niihin liittyvät puutteet estävät organisaation työntekijöiden luovan potentiaalin tehokasta hyväksikäyttöä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ilman riittäviä resursseja, organisaation sisäistä tukea ja kannustusta, työhön

liittyviä paineita, työn organisointia tai oikeanlaisten ajatus- ja toimintamallien omaksumista, työntekijät eivät kykene hyödyntämään työssään kaikkea luovaa potentiaaliaan.



*Kuvio 10. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.*

## 2.2 Työntekijöiden luovuutta edistävä johtajuus

Johtajuuden yksi keskeisimmistä tavoitteista on mahdollistaa ja aktivoida työntekijöiden luovaa toimintaa (Amabile 1998; Storey & Salaman 2004). Organisaation luovan potentiaalin tehokkaan hyödyntämisen mahdollistava johtajuus voikin synnyttää yritykselle merkittävää kilpailuetua (Storey 2005). Organisaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna, pyrkimys työntekijöiden luovuuden edistämiseen tarkoittaa henkilöstöön sidoksissa olevan aineettoman osaamispääoman mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen tavoittelua.

Tämän tutkimuksen edellisessä kappaleessa esitettiin lukuisia työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia, organisaatiokontekstissa ilmeneviä tekijöitä. Työntekijöiden luovuuden aktiivinen edistäminen edellyttää näiden tekijöiden kautta tapahtuvaa vaikuttamista, jonka tavoitteena on luoda organisaation sisälle sellaiset olosuhteet ja puitteet, jotka mahdollistavat työntekijöiden luovan potentiaalin tehokkaan hyväksikäytön. Tämän tavoitteen näkökulmasta johtajuudella on organisaatioissa keskeinen rooli. Amabilen ym. (1996) mukaan työntekijöiden luovuuden edistäminen onkin mahdollista johtajuuden välityksellä tapahtuvan organisaation sosiaalisen ympäristön kehittämisen kautta, joka kohdistuu nimenomaan työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin.

Tässä tutkimuksen kappaleessa pyritään hahmottelemaan sellaisen johtajuuden suuntaviivoja ja erityispiirteitä, jolla on työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia. Tämä toteutetaan tarkastelemalla aiempien tutkimusten, artikkelien ja johtajuuskirjallisuuden mukaan työntekijöiden luovuuden edistämiseen soveltuvia johtajuusmalleja, sekä peilaamalla näitä edellisessä kappaleessa muodostettuun viitekehykseen työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä.. Näin ollen tämän kappaleen tavoitteena on muodostaa aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen nojautuva perusteltu näkemys siitä, millaisella johtajuudella on työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia.

Työntekijöiden luovuuden ja organisaatiossa esiintyvän johtajuuden välistä yhteyttä tarkastelevat aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet yksittäisten näkökulmien ympärille, eikä niissä ole kyetty muodostamaan yhtenäistä näkemystä työntekijöiden luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteistä. Tutkimusten kohteena ovat olleet erityisesti johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien, luonteenpiirteiden ja heidän omaksumiensa toimintamallien sekä transformationaalisen johtajuuden vaikutukset työntekijöiden luovuuteen (Zhang & Bartol 2010, 107). Näillä kahdella tutkimuksellisella näkökulmalla on vahvat yhteydet toisiinsa, sillä myös transformationaalisen johtajuuden teoriassa yksittäisten johtajien merkitys on korostunut muun muassa roolimallina toimimisen (Bass 1985; Kouzes & Posner 1987) ja johtajan henkilökohtaisten luonteenpiirteiden (Tichy & DeVanna 1986) kautta.

Työntekijöiden luovuutta edistävää johtajuutta tarkastelevien tieteellisten tutkimusten näkökulmien keskittymisen seurauksena monet mielenkiintoiset tutkimussuunnat ovat jääneet vaille akateemista huomiota. Erityisesti työntekijöiden valtaistamiseen sekä organisaation sisäisten vastuiden ja päätöksentekovallan jakamiseen perustuvia johtajuusmalleja on tutkittu työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta aivan liian vähän (Zhang & Bartol. 2010, 107-109). Tässä tutkimuksessa on pyritty nostamaan esiin keskenään selvästi erityyppisten johtajuusmallien mahdollisia vaikutuksia organisaation sisäisessä sosiaalisessa ympäristössä esiintyviin, työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa onkin päätetty tarkastella rinnakkain sekä transformationaalisen että jaetun johtajuuden teorioita, jotka eroavat toisistaan erityisesti vastuiden ja päätöksentekovallan organisaation sisäisen jakautumisen osalta.

### 2.2.1 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus on James Burnsin (1978) poliittista johtajuutta tarkastelevissa tutkimuksissa alkunsa saanut johtajuusmalli. Alun perin transformationaalista johtajuutta tutkittiin poliittiseen johtajuuteen soveltuvana johtajuusmallina, jonka tavoitteena oli edistää sekä johtajien että johdettavien henkilöiden motivaatiota ja aktiivisuutta. Myöhemmin lukuisat tutkijat ovat jatkokehittäneet johtajuusmallia myös poliittisen ympäristön ulkopuoliseen maailmaan soveltuvaan muotoon. Kuuluisia transformationaalisen johtajuusteorian tutkijoita ja kehittäjiä ovat muun muassa Bass (1985), Bass & Avolion (1990), Kouzes & Posner (1987) ja Tichy & Devana (1986).

Transformationaalinen johtajuus on nimensä mukaisesti muutosorientoitunut johtajuusmalli, jonka tavoitteena on edesauttaa esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta siten, että molemmat osapuolet voisivat kehittyä organisaation näkökulmasta tehokkaammiksi työntekijöiksi (Gromov & Brandt 2011, 69). Transformationaalisen johtajuuden perimmäisenä tarkoituksena on edistää työntekijöiden työtehtäviin liittyvää tavoiteorientaatiota sekä itseluottamusta siten, että he voivat suoriutua työtehtävistään yli heille asetettujen vaatimusten ja odotusten (Dvir, Eden, Avolion & Shamir 2002, 735). Tieteelliset tutkimukset, joissa on tarkasteltu transformationaalista johtajuutta työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta, ovat kuitenkin päätyneet usein keskenään ristiriitaisiin johtopäätöksiin (Zhang & Bartol 2010, 107).

Transformationaaliselle johtajuudelle on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä. Nämä määritelmät rakentuvat yleensä erilaisten johtajuusteorian osa-alueita ja siihen kuuluvia toimintoja esittelevien luokittelujen varaan. Vaikka yksittäistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei olekaan tähän päivään mennessä muodostunut, johtajuusmallia käsittelevissä tutkimuksissa voidaan kuitenkin havaita tiettyjä merkittäviä yhteneväisyyksiä (Gromov & Brandt 2011, 67). Tutkimuksissa tunnistettuja transformationaalisen johtajuuden osa-alueita ovat muun muassa: vision muodostus ja levittäminen organisaation sisällä (Bass 1985; Tichy & DeVanna 1986; Kouzes & Posner 1987), roolimallina toimiminen (Bass 1985; Kouzes & Posner 1987) sekä työntekijöiden tukeminen, kannustaminen ja kehittäminen (Tichy & DeVanna 1986; Kouzes & Posner 1987). Taulukossa 2 on koottu yhteen kolmen eri johtajuusteoriaa koskevan määritelmän sisällöt. Kaksi esitetyistä määritelmistä perustuu transformationaalisen johtajuuden osa-alueiden kuvauksiin ja yksi puolestaan transformationaalisten johtajien erityisten ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden



luettelointiin.

Transformationaalisen johtajuuden osa-alueet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bass (1985)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen</li> <li>- Työntekijöiden älyllinen stimulointi</li> <li>- Työntekijöiden motivointi ja inspirointi</li> <li>- Roolimallina toimiminen</li> </ul> </li> <li>• <b>Kouzes &amp; Posner (1987)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haasteiden etsiminen</li> <li>- Jaetun vision muodostaminen</li> <li>- Roolimallina toimiminen</li> <li>- Työntekijöiden osallistaminen ja tukeminen</li> <li>- Työntekijöiden kannustaminen ja motivointi</li> </ul> </li> </ul>
Transformationaalisen johtajan ominaisuudet ja luonteenpiirteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tichy &amp; DeVanna (1986)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutosten edistäjä</li> <li>- Rohkeus ja korkea riskinotto-kyky</li> <li>- Avoimuus ja työntekijöihin kohdistuva luottamus</li> <li>- Arvojohtaja ja roolimalli</li> <li>- Jatkuva oppija</li> <li>- Korkea epävarmuuden sietokyky</li> <li>- Visionäärisyys</li> </ul> </li> </ul>

*Taulukko 2. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueet sekä transformationaalisen johtajan ominaisuudet ja luonteenpiirteet eri tutkijoiden näkemysten mukaan.*

Tässä tutkimuksen kappaleessa tarkastellaan transformationaalista johtajuutta työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta. Toisin sanoen kappaleen tavoitteena on selvittää transformationaalisen johtajuuden teoriassa korostettujen toimintamallien mahdollisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin, organisaation sosiaalisen ympäristön tekijöihin. Taulukossa 2 esitettyjen näkökulmien väliseen synteysiin perustuen tässä tutkimuksessa on omaksuttu näkemys, jonka mukaan transformationaalisen johtajuuden osa-alueet ovat: visiointi, työntekijöiden motivointi, yksilökohtaisen tuen ja kannustuksen tarjoaminen sekä roolimallina toimiminen.

## Visiointi

Organisaation visiolle on muodostettu tutkimuksissa ja kirjallisuudessa lukuisia erilaisia määritelmiä. Kouzes & Posner (2007) ovat määritelleet vision ainutlaatuiseksi ja ideaaliseksi tulevaisuudennäkymäksi, jonka tavoittelu ajaa organisaation sisäistä yhteistä etua. Kotter (1996, 68) on puolestaan todennut vision olevan sellainen kuva organisaation tulevaisuudesta, johon liittyy sekä suoria että epäsuoria työntekijöiden toimintaa ohjaavia piirteitä. Kotterin (1996, 7) mukaan

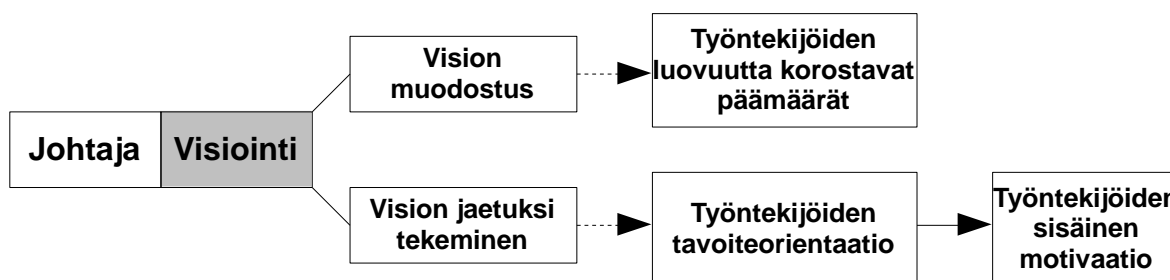
visiolla onkin keskeinen rooli organisaation sisäisten muutosten edesauttajana, sillä hyvin määritelty visio voi suunnata, ohjailla sekä inspiroida ihmisjoukkojen toimintaa. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä visio nostettiin esiin yhtenä työntekijöiden luovuuteen positiivisesti vaikuttavista tekijöistä, johtuen sen toimintaa ohjaavista ja luovaa työtä tehostavista vaikutuksista. Näin ollen visioinnilla voidaankin nähdä olevan keskeinen rooli työntekijöiden luovuutta edistävässä johtajuudessa.

Bass (1985) on esittänyt näkemyksen, jonka mukaan visiointi ja työntekijöiden motivointi eivät ole puhtaasti toisistaan erillisiä transformationaalisen johtajuuden osa-alueita, vaan ne kytkeytyvät toisiinsa. Tämän näkökulman mukaan työntekijöiden motivoinnin ja inspiroinnin tulee tapahtua vision muodostuksen sekä jaetuksi tekemisen kautta (Avolion, Bass & Jung 1999). Shin & Zhou (2003, 705) ovatkin todenneet oikeanlaisen vision voivan muodostaa työntekijöille yhteiseksi koettuja päämääriä ja tavoitteita, jotka puolestaan kohdistavat työntekijöiden huomiota aiempaa parempien työsuoritusten tavoitteluun. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että visiointi voi edistää työntekijöiden luovuutta vahvistamalla heidän sisäistä motivaatiotaan (Shin & Zhou 2003, 704). Työntekijöiden sisäisen motivaation ja luovuuden edistäminen vision välityksellä edellyttävät kuitenkin, että kyseinen visio on muodostunut organisaation henkilöstön keskuudessa jaetuksi.

Transformationalisessa johtajuusteoriassa johtajilta edellytetään vahvaa näkemystä organisaation tulevaisuudesta sekä kykyä inspiroida alaiset ottamaan tämän vision tavoittelu osaksi heidän toimintaansa (Kouzes & Posner 1987, 10-11). Visiointiin kuuluukin transformationalisessa johtajuudessa kaksi osa-aluetta: vision muodostus ja vision jaetuksi tekeminen. Vastuu näiden osa-alueiden toteutuksesta on keskitetty tässä johtajuusteoriassa yksittäisille johtajille, joilta edellytetään sekä visionäärisiä että työntekijöiden inspirointiin soveltuvia ominaisuuksia (Podsakoff, MacKenzie and Bommer 1996). Vision muodostusta ja jaetuksi tekemistä koskevan vastuun keskittyminen yksin johtaja-asemassa oleville henkilöille nostaakin esiin muutamia transformationaliseen johtajuuteen liittyviä ongelmakohtia.

Northousen (2001) mukaan transformationaliseen johtajuuteen liittyy riski siitä, että johtaja saattaa ohjailla alaistensa toimintaa kohti eettisesti arveluttavia visioita. Tämä riski on suora seuraus visiointia koskevan vastuun keskittymisestä johtajille. Epäeettisyyden ohella tämä samainen riski liittyy myös johtajan määrittelemän vision laatuun ja tehokkuuteen. Transformationaalinen

johtajuus edellyttää johtaja-asemassa olevilta henkilöiltä erittäin vahvaa visionäärisyyttä (Tichy & DeVanna 1986). Kaikki johtaja-asemassa olevat henkilöt eivät kuitenkaan ole poikkeuksellisen visionäärisiä yksilöitä, jolloin heidän yksin muodostamansa visiot eivät välttämättä ohjaa työntekijöiden toimintaa toivotulla tavalla. Lisäksi monet tutkijat ovat esittäneet näkemyksen, jonka mukaan yksittäisen johtajan määrittelemän vision jaetuksi tekeminen organisaation sisällä on erittäin haastava tehtävä (mm. Pearce & Ensley 2004, 261).



*Kuvio 11. Visiointi transformationaalisen johtajuuden osa-alueena, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteesiin perustuen.*

Kuviossa 11 on hahmoteltu transformationaaliseen johtajuuteen kuuluvaa visiointia työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta. Kuviossa on korostettu vision muodostuksen sekä jaetuksi tekemisen tehokkuuteen liittyviä epävarmuuksia katkoviivojen avulla. Visiointia koskevan päätöksentekovallan ja vastuun keskittyminen yksittäisille johtajille korostaa entisestään näitä epävarmuustekijöitä transformationaalisessa johtajuudessa.

### **Työntekijöiden motivointi**

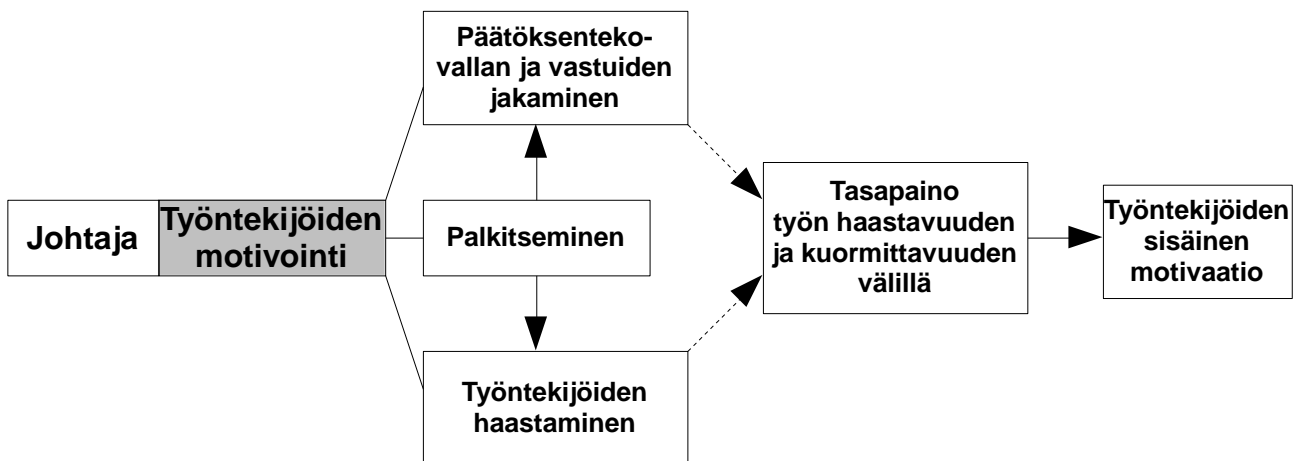
Transformationaalisessa johtajuudessa työntekijöiden työsuorituksia pyritään tehostamaan erityisesti vahvistamalla heidän motivaatiotaan, joka kohdistuu työtehtäviin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen (Dvir ym. 2002, 735). Tässä tutkimuksessa työntekijöiden motivointi onkin nostettu esiin yhtenä transformationaalisen johtajuuden tärkeimmistä osa-alueista. Lukuisat tutkimukset ovat puoltaneet näkemystä siitä, että transformationaalisella johtajuudella on työntekijöiden motivaatiota edistäviä vaikutuksia (mm. Hetland & Sandal 2003; Masi & Cooke 2000). Työntekijöiden sisäisellä motivaatiolla on puolestaan esitetty tämän tutkimuksen edellisessä kappaleessa olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden luovuuteen. Transformationaalista johtajuusteoriaa käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia työntekijöiden motivoimisen keinoja.

Bass (1985) on nostanut esiin työntekijöiden älyllisen stimuloinnin yhtenä transformationaalisen johtajuuden osa-alueista. Älyllisellä stimuloinnilla viitataan johtajien pyrkimykseen ohjata työntekijöitä kyseenalaistamaan olemassa olevaa tietoa, haastamaan vakiintuneita käytäntöjä, tarkastelemaan ongelmia uusista näkökulmista, käyttämään mielikuvitustaan sekä uudistamaan toimintamallejaan (Shin & Zhou 2003, 704). Vastaavasti Kouzes & Posner (1987, 8-9) ovat nähneet haastamisen eli organisaatiossa vallitsevien ajatus- ja toimintamallien jatkuvan kyseenalaistamisen sekä uudistamisen yhtenä transformationaalisen johtajuuden keskeisistä toiminnoista. Tällainen muutoshakuisuus sekä työtehtäviin liittyvien haasteiden asettaminen ovat omiaan lisäämään työntekijöiden työtehtäviin kohdistuvaa sisäistä motivaatiota (Shin & Zhou 2003, 704).

Kouzes & Posner (1987; 2007) ovat nähneet työntekijöiden päätöksentekovallan lisäämisen yhtenä transformationaalisen johtajuuden toiminnoista. Heidän mukaansa työntekijöille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviään ja -uriaan koskevaan päätöksentekoon, jotta heidän motivaationsa ja sitoutumisensa vahvistuisivat. Myös Tichy & DeVanna (1986) ovat korostaneet työntekijöihin kohdistuvan luottamuksen merkitystä transformationaalisessa johtajuudessa. Työntekijöiden päätöksentekovallan lisäämisessä on kuitenkin transformationaalisen johtajuuden yhteydessä kyse lähinnä heidän motivointiinsa tähtäävästä toiminnasta, joka toteutetaan johtajalähtöisesti.

Työntekijöiden motivointiin liittyy keskeisesti myös kysymys palkitsemisesta eli työntekijöiden ulkoiseen motivaatioon vaikuttamisesta. Transformationaalisessa johtajuudessa työntekijöiden palkitseminen toteutetaan pääasiallisesti psykologisessa muodossa, uusien urahaasteiden asettamisen, kehitysmahdollisuuksien tarjoamisen sekä positiivisen palautteen kautta (Hautala 2005, 7). Näin ollen palkitseminen kytkeytyy yhteen työntekijöiden haastamisen ja valtaistamisen kanssa, yhtenä motivoinnin osa-alueista. Tämän tutkimuksen edellisessä kappaleessa todettiin, että työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta tehokas palkitsemisen edellyttää palkitsemismenetelmien valitsemista siten, että ne edistävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Transformationaalisen johtajuusteorian mukainen palkitseminen pyrkii nimenomaan työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamiseen työtehtävien haasteellisuuden lisäämisen kautta. Tältä osin transformationaalinen johtajuus vaikuttaisikin soveltuvan työntekijöiden luovuuden edistämiseen erittäin hyvin.

Työntekijöiden työtehtäviin kohdistuva motivoituneisuuden on havaittu monissa tutkimuksissa edistävän työntekijöiden luovaa työskentelyä ja heidän luovan potentiaalinsa hyödyntämistä (Zhang 2010). Korkean sisäisen motivaation tason saavuttamisen on kuitenkin havaittu tämän tutkimuksen edellisessä kappaleessa edellyttävän tasapainon saavuttamista työntekijöiden kokeman työtehtävien riittävän haastavuuden sekä liiallisen kuormittavuuden välillä. Transformationaalisessa johtajuudessa työntekijöiden motivointi tapahtuu pääasiassa haastamisen, vastuiden ja päätöksentekovallan lisäämisen sekä palkitsemisen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden luovuutta edistävän motiivoinnin tulisi tähdätä jokaisen työntekijän kohdalla sellaisen tilan löytämiseen, jossa tämä kokee työtehtävänsä riittävän haastaviksi ilman, että työsuoritus ja motivoituneisuus heikkenisivät työtehtävien liiallisen kuormittavuuden vuoksi. Pyrittäessä työntekijöiden luovuuden edistämiseen tällaisen johtajalähtöisen motiivoinnin kautta, johtajilta edellytetäänkin erittäin vahvaa alaistensa paineensietokyvyn ja elämäntilanteen tuntemista.



*Kuvio 12. Motivointi transformationaalisessa johtajuudessa, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteesiin perustuen.*

Kuviossa 12 on esitetty transformationaalisessa johtajuuteen kuuluvaa motivointia työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta. Työntekijöiden sisäisen motivaation näkökulmasta on kriittistä, että työntekijät kokevat työtehtävänsä riittävän haastaviksi ilman työtehtävien liiallista kuormittavuutta (Amabile ym. 1996). Transformationaalisessa johtajuusteoriassa vastuu tämän työntekijäkohtaisen tasapainotilan löytämisestä sekä työntekijöiden motiivoinnista on keskittynyt yksittäisille johtajille. Näin ollen transformationaalisessa johtajuudessa johtajakeskeisyys korostavat entisestään tätä työntekijöiden luovuuden edistämiseen liittyvää haastetta.

### **Yksilökohtainen tuki ja kannustus**

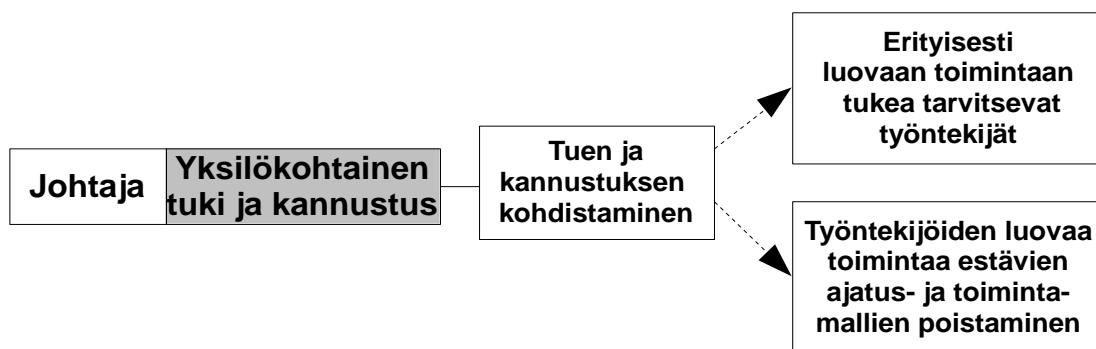
Kouzes & Posner (1987, 10) ovat todenneet transformationaalisen johtajuuden tavoittelevan sitä, että työntekijät kykenisivät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden suoritustasoa pyritään parantamaan transformationaalisessa johtajuudessa muun muassa vahvistamalla heidän työtehtäviinsä kohdistuvaa itsevarmuutta (Dvir ym. 2002, 735). Luovuuden näkökulmasta tarkasteltuna työntekijöiden parhaan mahdollisen toiminnan tavoittelu tarkoittaa heidän luovan potentiaalin mahdollisimman kokonaisvaltaista hyödyntämistä. Yksi transformationaalisen johtajuuden osa-alue, joka mahdollistaa tämän tavoitteen saavuttamisen, on johtajien alaisille antama tuki, kannustus ja neuvonta (Kouzes & Posner 1987, 10). Vastaavasti Bass (1985) on esittänyt transformationaalisen johtajuuden yhtenä osa-alueena työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioinnin. Hänen mukaansa tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että johtajien tulee pyrkiä antamaan empatiaa, tukea ja kannustusta alaisilleen sellaisissa tilanteissa, joissa nämä kokevat sitä tarvitsevana.

Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esitetty, että eri organisaatiotasolla esiintyvä tuki ja kannustus voivat oikein kohdistettuina edistää työntekijöiden luovuutta tiettyjen keskeisten ajatus- ja toimintamallien vahvistamisen kautta. Madzar (2001) on tutkinut työntekijöiden roolia tämän tuen vastaanottamisen ja kohdistumisen näkökulmista. Hänen havaintonsa mukaan työntekijöiden välillä on yksilökohtaisia eroja siinä, kuinka paljon tukea ja kannustusta he tarvitsevat esimiehiltään. Näin ollen transformationaalinen johtajuus vaikuttaisikin edellyttävän johtajilta kykyä tunnistaa niitä alaisia, jotka erityisesti kaipaavat tukea ja kannustusta työtehtäviensä suorittamiseen (Hautala 2005, 32). Tämän tutkimuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että johtajien tulee kohdistaa tuen ja kannustuksen antaminen sellaisiin työntekijöihin, joiden luovaa potentiaalia hyväksikäyttö on heikolla tasolla.

Tarkasteltaessa transformationaalista johtajuutta luovuuden edistämisen näkökulmasta on huomionarvoista nostaa esiin tutkimuksen edellisessä kappaleessa tunnistettujen, työntekijöiden luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien moninaisuus. Tässä tutkimuksessa jokaisella työntekijällä nähdään olevan henkilökohtainen luova potentiaali, joka riippuu ainakin osittain tämän alttiudesta omaksua luovuutta edistäviä ajatus- ja toimintamalleja. Bassin (1985) näkemystä mukaillen, työntekijöiden luovuuden edistäminen transformationaalisen johtajuuden keinoin

vaikuttaisikin edellyttävän annetun tuen ja kannustuksen mukauttamista työntekijöiden yksilökohtaisiin tarpeisiin. Toisin sanoen johtajien tulee työntekijöiden luovuutta edistääkseen tunnistaa alaistensa ajattelussa ja toiminnassa luovuutta heikentäviä piirteitä sekä pyrkiä poistamaan niitä tarjoamalla oikeanlaista yksilökohtaista tukea ja kannustusta.

Transformationalisessa johtajuudessa johtajien ja alaisten välisellä avoimella kommunikaatiolla on korostunut merkitys (Bass 1985). Työntekijöiden yksilökohtaisten tuen ja kannustuksen tarpeiden tunnistaminen edellyttääkin johtajien ja alaisten välistä vuorovaikutusta, joka pohjautuu avoimeen kommunikaatioon. Ilman tällaista vuorovaikutusta johtajien ei ole mahdollista edistää alaistensa luovuutta tarjoamalla näille yksilökohtaista tukea ja kannustusta. Transformationaalinen johtajuusteoria asettaakin tässä yhteydessä erittäin korkean vaatimustason johtaja-asemassa oleville henkilöille. Edistääkseen työntekijöiden luovuutta tehokkaasti heidän tulee kyetä muodostamaan kaikkien alaistensa kanssa avoimen ja molemminpuolisen kommunikaation varaan rakentuva vuorovaikutussuhde. Muun muassa esitetyn näkökulman mukaan johtajan lisäksi myös muilta organisaatiotasoilta saatu tuki voi vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen. Transformationalisessa johtajuudessa vastuu tuen antamisesta on kuitenkin keskitetty yksittäisille johtajille.



*Kuvio 13. Luovan työskentelyn yksilökohtainen tukeminen sekä kannustaminen transformationaalisen johtajuuden osa-alueena, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteesiin perustuen.*

Kuviossa 13 on mallinnettu transformationaaliseen johtajuuteen kuuluvaa yksilökohtaista tuen ja kannustuksen antamista työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta. Johtajien antaman tuen ja kannustuksen oikeanlainen kohdistaminen on työntekijöiden luovuuden edistämisen kannalta keskeisessä asemassa. Johtajien tulisikin pyrkiä kohdistamaan tuen ja kannustuksen antamista siten, että ne edistäisivät työntekijöiden itsenäistä luovaa työskentelyä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Frese, Teng & Wijnen 1999; Tierney & Farmer 2002; 2004). Kuviossa 13 on

korostettu katkoviivaa hyödyntäen työntekijöille annettavan tuen ja kannustuksen tehokkaaseen kohdistamiseen liittyvää epävarmuutta. Transformationaalisessa johtajuudessa tätä epävarmuutta korostaa entisestään päätöksentekovallan keskittyminen yksittäisille johtajille.

### **Roolimallina toimiminen**

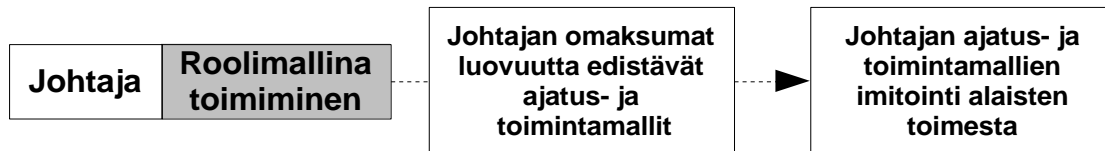
Sosiaalis-kognitiivisen teorian mukaan ihmiset oppivat matkimalla ja imitoimalla erilaisia roolimalleja. Muodollinen asema, status ja valta tehostavat entisestään roolimallien vaikutusta kanssaihmiin. (Wu ym. 2007, 588) Transformationaalisesta johtajuudesta yhtenä keskeisimmistä osa-alueista pidetäänkin esimerkin kautta johtamista, eli johtajan toimimista roolimallina organisaation muulle henkilöstölle (mm. Bass & Avolion 1995; Kouzes & Posner 1987; Tichy & Devanna 1986). Roolimallina toimimisella ja esimerkin kautta johtamisella on vahva yhteys transformationaalisesta johtajuudesta muihin osa-alueisiin, kuten visiointiin, yksilökohtaisen tuen ja kannustuksen antamiseen sekä motivointiin kuuluvaan työntekijöiden haastamiseen. Toimiessaan roolimallina, johtaja vahvistaa omalla esimerkillään näiden osa-alueiden kautta organisaatiossa kannustettuja arvoja sekä ajatus- ja toimintamalleja. Pohjimmiltaan esimerkin kautta johtamisessa on kyse siitä, että johtaja toimii itse omien oppiensä mukaisesti (Kouzes & Posner 1987, 11-12).

Wu ym. (2007, 595) ovat tutkineet johtajien ajatus- ja toimintamallien vaikutuksia alaisten luovuuteen. Heidän havaintojensa mukaan muun muassa johtajien tulevaisuusorientaatio, kehitys- ja muutoshakuisuus, epävarmuuden sietokyky sekä riskinottohalukkuus edesauttavat alaisten luovan potentiaalin hyödyntämistä. Vaikuttaisi siltä, että johtajan antama esimerkki voi helpottaa alaisten luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien omaksumista. Tämä havainto tukeekin sosiaalis-kognitiivisen teorian paikkansapitävyyttä työntekijöiden luovuutta edistävässä johtajuudessa. Lisäksi tämä vahvistaa transformationaalisesta johtajuusteorian ajatusta siitä, että roolimallina toimiminen on yksi johtajien tärkeimmistä tehtävistä.

Työntekijöiden luovuuden on havaittu vahvistuvan silloin, kun he tekevät yhteistyötä erityisen luovien yksilöiden kanssa (Zhou 2003). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien omaksuminen voi vahvistua myös muiden kuin johtaja-asemassa olevien työntekijöiden esimerkin kautta. Kaikki luovaa toimintaa harjoittavat työntekijät voivatkin, asemastaan riippumatta, toimia luovuutta edistävinä roolimalleina organisaation sisällä (Gumusluoglu & Ilsev 2009, 465). Transformationaalisessa johtajuudessa



vastuun roolimallina toimimisesta on kuitenkin katsottu keskittyvän johtajille. Transformationaalinen johtajuusteoria edellyttääkin nimenomaan johtajilta vahvoja työntekijöiden luovuutta edistäviä ajatus- ja toimintamalleja sekä kykyä johtaa oman esimerkin kautta. Tällainen ajatusmalli ei ota huomioon sitä tosiasiaa, että eri organisaatiotasolla saattaa työskennellä useita työntekijöiden luovuutta edistäviksi roolimalleiksi soveltuvia henkilöitä.



*Kuvio 14. Roolimallina toimiminen transformationaalisen johtajuuden osa-alueena, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteesiin perustuen.*

Kuviossa 14 on esitetty transformationaaliseen johtajuuteen kuuluvaa roolimallina toimimista, työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta. Transformationaalisessa johtajuusteoriassa johtajien katsotaan voivan vahvistaa työntekijöiltä toivottuja ajatus- ja toimintamalleja oman esimerkkinsä kautta. Muodostetussa mallissa on korostettu tähän roolimallina toimimiseen liittyviä epävarmuustekijöitä katkoviivojen avulla. Työntekijöiden luovuuden edistäminen esimerkillä johtamisen kautta edellyttää roolimallina toimivalta henkilöltä työntekijöiden luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien omaksumista. Lisäksi työntekijöiltä edellytetään halua imitoida roolimallin omaksumia ajatus- ja toimintamalleja. Transformationaalisessa johtajuudessa vastuu työntekijöiden luovuuden edistämisestä, roolimallina toimimisen kautta, on keskittynyt yksittäisille johtajille, mikä osaltaan korostaa tähän johtajuuden osa-alueeseen liittyviä haasteita.

### **Työntekijöiden luovuutta edistävä transformationaalinen johtajuus**

Tässä tutkimuksessa on omaksuttu näkökulma, jonka mukaan transformationaalinen johtajuus muodostuu neljästä osa-alueesta: visioinnista, työntekijöiden motivoinnista, yksilökohtaisen tuen ja kannustuksen tarjoamisesta sekä roolimallina toimimisesta. Transformationaalisessa johtajuusteoriassa korostettujen toimintamallien ja työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien organisaation sisäisten tekijöiden välillä on havaittu olevan lukuisia yhteyksiä (Elkins & Keller 2003). Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sisältö tukee tätä havaintoa, sillä jokaisella edellä mainituista osa-alueista on nähty olevan selviä yhteyksiä tutkimuksessa aiemmin esitettyihin työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin.

Monien tutkimusten mukaan transformationaalinen johtajuus soveltuu työntekijöiden luovuuden edistämiseen (mm. Shin & Zhou 2003; Gumusluoglu & Ilsev 2009). Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan ole päätyneet samaan lopputulokseen. Muun muassa Jaussi & Dionne (2003) eivät ole havainneet transformationaalisella johtajuudella olevan työntekijöiden yksilötason luovuutta edistäviä vaikutuksia. Tätä tutkimustulosten välistä ristiriitaa on pyritty selittämään muun muassa maiden välisillä kulttuurieroilla, sillä Shin & Zhoun tutkimus on tehty Etelä-Koreassa, Gumusluoglu & Ilsevin tutkimus Turkissa ja Jaussi & Dionnen tutkimus Yhdysvalloissa. Transformationaalisen johtajuuden on havaittu soveltuvan tehokkaammin luonteeltaan kollektivististen kuin individualististen yksilöiden luovuuden edistämiseen (Jung & Yamarrino 2001). Kulttuurierot vaikuttaisivatkin olevan yksi mahdollinen ristiriitaisia tutkimustuloksia selittävä tekijä, sillä individualismilla on länsimaaisissa kulttuureissa korostunut asema (Gumusluoglu & Ilsev 2009, 469).

Transformationaalisessa johtajuusteoriassa vastuu visioinnista, työntekijöiden motivoinnista, tuen ja kannustuksen antamisesta sekä roolimallina toimimisesta on keskittynyt johtajille. Transformationaalinen johtajuus rakentuukin vahvasti johtajien henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien ympärille (mm. Tichy & DeVanna 1986). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että transformationaalinen johtajuus on melko hierarkkinen johtajuustyyppi, joka asettaa johtajille erittäin korkean vaatimustason. Tämä vaikuttaisikin olevan yksi selittävä tekijä siihen, miksi transformationaalinen johtajuuden on havaittu soveltuvan paremmin työntekijöiden luovuuden edistämiseen kollektivistisissä kuin individualistisissa kulttuureissa ja yhteiskunnissa.

Työntekijöille annetun itsenäisen päätöksentekovallan sekä vastuiden jakamisen on havaittu edistävän työntekijöiden luovuutta (McLean 2005, 240-241). Osa transformationaalisen johtajuuden tutkijoista ovat nostaneet esiin työntekijöiden päätöksentekovallan lisäämisen yhtenä johtajuusmalliin kuuluvista toiminnoista (mm. Kouzes & Posner 1987; 2007). Heidän näkemyksensä mukaan työntekijöille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa heidän työtehtäviään ja -uriaan koskevaan päätöksentekoon, jotta työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen vahvistuisivat. Tässä yhteydessä ei olekaan kyse laajamittaisesta vastuiden ja päätöksentekovallan jakamisesta organisaation sisällä, vaan lähinnä työntekijöiden tarpeiden ja halujen huomioimisesta johtajälähtöisessä motivoinnissa. Vastuiden ja päätöksentekovallan selkeä keskittyminen johtajille

vaikuttaisikin olevan suurin yksittäinen transformationaalisen johtajuusmallin heikkous, kun sitä tarkastellaan työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta

### **2.2.2 Valtaistava johtajuus**

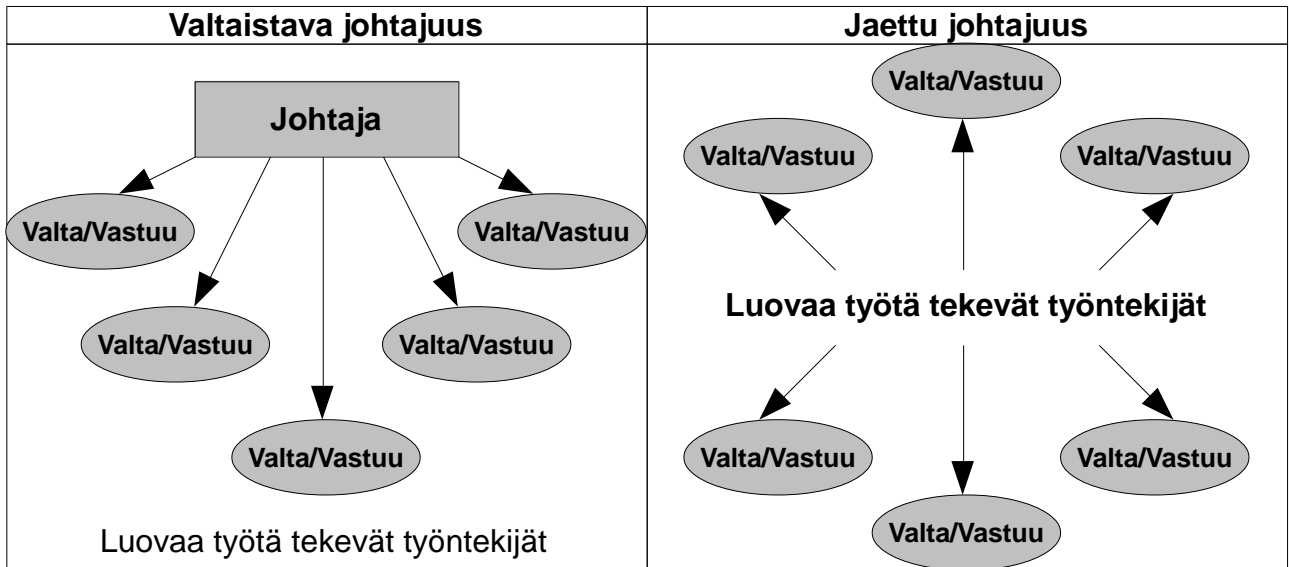
Työntekijöiden valtaistaminen voidaan määritellä toiminnaksi, joka tähtää heidän työtehtäviään koskevan päätöksentekovallan lisäämiseen vastuiden jakamisen ja delegoinnin kautta (Leach, Wall & Jackson 2003, 28). Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esitetty erilaisia valtaistamisen vaikutuksia, jotka kohdistuvat sekä työntekijöihin että organisaation sisäiseen sosiaaliseen ympäristöön. Näillä vaikutuksilla on monia yhteyksiä tässä tutkimuksessa tunnistettuihin työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Valtaistaminen voi muun muassa edesauttaa työntekijöihin kytkeytyvän osaamispotentialin hyödyntämistä, vahvistaa heidän työtehtäviinsä kohdistuvaa motivaatiota, lisätä heidän avoimuuttaan ja sopeutumiskykyään suhteessa toimintaympäristöön sekä vähentää organisaation sisäistä byrokratiaa, jolla on muutosalttiutta heikentäviä vaikutuksia (Ahearne, Mathieu & Rapp 2005, 945; Forrester 2000).

Työntekijöiden valtaistaminen ja sen mahdollistamien etujen saavuttaminen eivät kuitenkaan ole yksinkertaisia tehtäviä. Druskat & Wheeler (2003) ovat todenneet erityisesti johtajuuden roolin osoittautuneeksi yhdeksi merkittävimmistä työntekijöiden valtaistamisen haastekohdista. Heidän näkemyksensä mukaan oikeanlainen ja tehokas johtajuus onkin yksi keskeisimmistä menestystekijöistä sellaisissa organisaatioissa, joissa vastuita ja päätöksentekovaltaa ei ole keskitetty yksittäisille johtajille. Tällaisiin ympäristöihin soveltuva johtajuus eroaa monilta osin perinteisistä johtajuusmalleista (Ahearne ym. 2005, 946). Zhang & Bartol (2010, 109) ovat määritelleet valtaistavan johtajuuden sellaiseksi prosessiksi, jossa pyritään luomaan organisaation sisälle oikeanlaiset olosuhteet vastuiden ja päätöksentekovallan tehokkaaseen jakamiseen. Heidän mukaansa valtaistava johtajuus rakentuu jokaisen työntekijän työtehtävien merkityksellisyyden korostamisesta, työntekijöiden autonomian lisäämisestä, työntekijöiden osaamiseen ja kyvykkyyksiin kohdistuvan luottamuksen osoittamisesta sekä työntekijöiden työsuorituksia heikentävien tekijöiden poistamisesta. Näillä valtaistavan johtajuuden tavoitteilla ja osa-alueilla voidaan havaita olevan selviä yhtymäkohtia tässä tutkimuksessa aiemmin esiteltyihin työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin.

Käsitteellä ”valtaistava johtajuus” viitataan sisällöltään erittäin laajaan ilmiöön. Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa onkin esitelty lukuisia erilaisia toteutustapoja sellaiseen johtajuuteen, joka rakentuu vastuiden ja päätöksentekovallan organisaation sisäisen jakamisen ympärille. Ropo ym. (2005) ovat esitelleet ”jaettua johtajuutta”, jolla on monia sisällöllisiä yhteyksiä valtaistavan johtajuuden kanssa. Heidän kirjassaan jaetulla johtajuudella viitataan kuitenkin ikään kuin valtaistavan johtajuuden alalajiin, joka keskittyy nimenomaan johtajuuteen liittyvien vastuiden ja päätöksentekovallan jakamiseen organisaation sisällä. Valtaistava johtajuus puolestaan kattaa laaja-alaisemmin kaikkiin eri asioihin kohdistuvan päätöksentekovallan ja vastuiden jakamista.

Ropo ym. (2005, 18-20) ovat nostaneet esiin kaksi merkittävästi erilaista jaetun johtajuuden lähestymistapaa. He kiteyttävät näiden lähestymistapojen välisen eron seuraavasti: ”Jaetun johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista”. Ensimmäisessä lähestymistavassa johtajuus jaetaan erilaisiin osa-alueisiin ja toimintoihin, joita koskevat vastuut sekä päätöksentekovalta voidaan delegoida työntekijöille johtajalähtöiseen päätöksentekoon perustuen. Tämä jaetun johtajuuden lähestymistapa muistuttaa pitkälti sellaista valtaistavaa johtajuutta, jossa johtaja-asemassa olevien henkilöiden tehtävänä on jakaa päätöksentekovaltaa ja vastuita organisaation sisällä. Tässä tutkimuksessa tätä lähestymistapaa ei nimetäkään jaetuksi johtajuudeksi.

Toinen Ropon ym. (2005) esittelemä jaetun johtajuuden lähestymistapa on tämän tutkimuksen näkökulmasta ensimmäistä mielenkiintoisempi. Heidän mukaansa tässä lähestymistavassa johtajuus nähdään sellaisena yhdessä tekemisen prosessina, joka ei henkilöidy yksittäisten johtajien ympärille. Tällainen ”aidosti jaettu johtajuus” perustuu ajatukseen johtajuudesta sosiaalisesti konstruktivisena, työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyvänä ilmiönä (mm. Ladkin 2010; Crevani ym. 2010). Näin ollen, jaetussa johtajuudessa vastuiden ja päätöksentekovallan organisaation sisäinen jakautuminen eivät nojaudu yksittäisten johtajien asemavaltaan perustuvaan delegointiin. Jaetussa johtajuudessa koko organisaation ydinhenkilöstöllä onkin mahdollisuus vaikuttaa vastuiden ja päätöksentekovallan jakautumiseen, sekä ottaa osaan yhteiseen johtajuuden prosessiin. Tässä tutkimuksessa jaettua johtajuutta pidetäänkin sellaisena valtaistavan johtajuuden äärimmäisenä muotona, jossa organisaation hierarkkisuus ja työntekijöiden kontrollointi on vähennetty minimiin. Kuviossa 15 on havainnollistettu valtaistavan ja jaetun johtajuuden erot tämän tutkimuksen näkökulmasta.



Kuvio 15. Valtaistava ja jaettu johtajuus tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuina.

### Työntekijöiden luovuutta edistävä valtaistava johtajuus

Zhang & Bartol (2010) ovat esittäneet vahvoja viitteitä siitä, että työntekijöiden valtaistamiseen perustuvalla johtajuudella voi olla työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia. Heidän mukaansa (2010, 109) valtaistavaa johtajuutta ei ole kuitenkaan tutkittu työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta riittävästi. Sen sijaan lukuisat tutkimukset ovat selvästi osoittaneet työntekijöiden tiukan kontrolloinnin varaan rakentuvan johtajuuden vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen (mm. Amabile ym. 2004; Madjar, Oldham & Pratt 2002; Tierney & Farmer 2002; 2004). Tässä tutkimuksessa esitetyt havainnot työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä tukevat näkemystä johtajuuden hierarkkisuuden asteen ja työntekijöiden luovuuden välisen yhteyden olemassaolosta. Työntekijöiden vapaudella ja autonomialla on nähty olevan heidän luovuuttaan edistäviä vaikutuksia, kun taas organisaation sisäisen hierarkian, työntekijöiden kontrolloinnin ja toiminnan ohjailun on nähty vaikuttavan luovuuteen päinvastaisella tavalla (Tierney & Farmer 2002; 2004).

Luovat prosessit rakentuvat sekä työntekijöiden hallussa olevan asiantuntemuksen että heidän luovien ongelmanratkaisukykyjensä varaan (McAdam & McClelland 2002, 90). Työntekijöiden luovuudessa onkin pohjimmiltaan kyse heidän osaamispääomaansa nojautuvasta asiantuntijatyöskentelystä. Henkilöstöön sidoksissa olevan osaamispääoman ja työntekijöiden asiantuntijatyöskentelyn korostuminen osana yrityksen liiketoimintaa, asettavat puolestaan

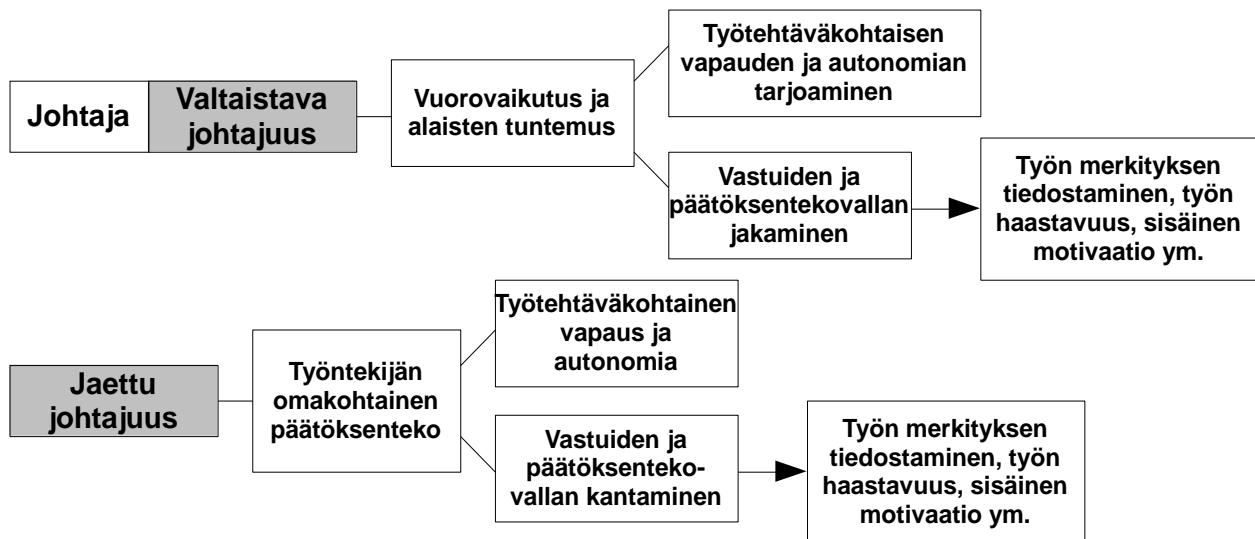
organisaatiossa esiintyvällä johtajuudelle erityisiä vaatimuksia. Vahvasti työntekijöiden asiantuntemuksen ja osaamisen varaan nojautuvien työtehtävien yhteydessä, johtajuudelta edellytetään erityisesti vastuiden jakautumista sekä matalaa hierarkisuutta (mm. Ropo ym. 2005; Järvenpää & Immonen 2002, 76-77). Vastuiden ja päätöksentekovallan keskittämiseen perustuvat johtajuusmallit olettavat liiketoiminnan näkökulmasta keskeisen asiantuntemuksen sekä osaamisen olevan yksittäisten organisaation työntekijöiden hallussa. Organisaation näkökulmasta asiantuntemus ja luovaa osaaminen ovat kuitenkin todellisuudessa aina jakautuneet työntekijöille eri organisaatiotasolla. Organisaation sisäisen ideointikyky puolestaan nojautuu näiden työntekijöiden henkilökohtaisten luovien potentiaalien mahdollisimman laaja-alaiseen hyödyntämiseen päätöksentekovallan ja vastuiden jakamisen kautta.

Amabilen (1998, 81-82) mukaan johtajien tulisi ohjailla organisaation toimintaa ainoastaan visioinnin, tavoitteiden asettamisen ja vastuiden jakamisen kautta. Hänen mukaansa luovuuden edistäminen edellyttääkin työntekijöiden vapauden ja itsenäisen päätöksentekovallan lisäämistä, liittyen erityisesti niiden keinojen valintaan, joita työntekijät käyttävät pyrkiessään ylhäältä päin annettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Amabilen (1998) näkemys puoltaa valtaistavan johtajuuden näkemystä, jossa vastuita ja päätöksentekovaltaa jaetaan työntekijöille johtajalähtöisesti. Martins ja Terblanche (2003, 71) ovat vastaavasti todenneet työntekijöiden luovuuden edistämisen edellyttävän sellaista johtajuutta, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus tavoitella organisaation sisällä jaetuksi muodostuneita päämääriä, parhaaksi katsomillaan tavoilla. Myös heidän näkemyksensä korostaa valtaistamisen merkitystä työntekijöiden luovuuden edistämisessä. Martins ja Terblanche (2003) eivät kuitenkaan Amabilesta (1998) poiketen korosta yksittäisten johtajien asemaa organisaation sisäisten vastuiden jakamisessa ja toiminnan yhteisten päämäärien muodostamisessa. He jättävätkin auki kysymyksen valtaistavan ja jaetun johtajuuden välisestä rajanvedosta työntekijöiden luovuuden edistämisessä.

Valtaistaminen edistää työntekijöiden luovuutta, lisäämällä heidän autonomisuuttaan sekä itsenäisyyttään työtehtävien suorittamisessa. Zhang & Bartol (2010, 118-123) ovat kuitenkin osoittaneet valtaistamisen vaikuttavan työntekijöiden luovuuteen myös muilla tavoilla. Heidän mukaansa työntekijöiden vastuiden ja päätöksentekovallan lisääminen edesauttavat työntekijöitä kokemaan työtehtävänsä sekä organisaation sisäiset roolinsa merkityksellisiksi. Työntekijöiden valtaistamisen onkin havaittu edistävän heidän työtehtäviinsä kohdistuvaa sisäistä motivaatiota (Zhang & Bartol 2010, 118-120). Työntekijöiden sisäinen motivaatio puolestaan edistää niiden

ajatus- ja toimintamallien omaksumista, joiden merkitys on luovissa prosesseissa korostunut (Zhang & Bartol 2010, 121).

Zhang & Bartol (2010, 121) havaitsivat tutkimuksessaan sisäisen motivaation ohella myös johtajien tarjoaman tuen ja kannustuksen näyttelevän keskeistä roolia työntekijöiden luovuuden edistämässä. Korkeaa työntekijöiden luovuuden tasoa tavoittelevissa organisaatioissa johtajuuden tulisiikin tukea työtehtäviin liittyvien älyllisten haasteiden esiintymistä ja kannustaa jokaista työntekijää itsenäiseen luovaan työskentelyyn (Amabile & Khair 2008, 107). Valtaistavan ja jaetun johtajuuden teorit rakentuvat kuitenkin yksinomaan päätöksentekovallan sekä vastuiden organisaation sisäisen jakamisen varaan. Näissä johtajuusmalleissa ei esitetäkään konkreettisia keinoja työntekijöiden luovan työskentelyn tukemiseen tai kannustamiseen. Näiden havaintojen perusteella vaikuttaisikin siltä, että valtaistavan ja jaetun johtajuuden teorioiden suurin heikkous, työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta, on niiden vahva keskittyminen yksittäisen toiminnon ympärille.



Kuvio 16. Valtaistavan ja jaetun johtajuuden sisällöt, aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden väliseen synteysiin perustuen.

Kuviossa 16 on kuvattu valtaistavan ja jaetun johtajuuden sisältöjä työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta. Molemmat johtajuusmallit kytkeytyvät läheisesti moniin tämän tutkimuksen edellisessä kappaleessa tunnistettuihin, työntekijöiden luovuuteen positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Johtajuusmallien keskinäiset erot muodostuvat siitä, kenellä organisaatiossa on vastuu ja valta työntekijöiden valtaistamisesta. Valtaistava johtajuus rakentuu johtajälähtöisen päätöksenteon varaan, kun taas jaetussa johtajuudessa kaikki työntekijät voivat ottaa osaa vastuiden

ja päätöksentekovallan jakamista koskevaan päätöksentekoon.

### 3 METODOLOGIA

Tutkimusmenetelmillä viitataan sellaisiin systemaattisiin ja järjestelmällisiin aineiston keruun sekä analysoinnin lähestymistapoihin, joilla pyritään varmistamaan sitä, että aineisto tuottaa tutkimuskysymysten näkökulmasta hyödyllistä informaatiota (Jankowicz 2005, 220). Perinteisen näkemyksen mukaan tutkimuksen erilaiset toteutustavat voidaan jaotella kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodologian alaisuuteen. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 4-6) mukaan näiden molempien metodologioiden alle lukeutuu laaja kirjo erilaisia tutkimusstrategioita ja -menetelmiä, joilla jokaisella on omat tarkoituksenmukaiset käyttökohteensa sekä -tilanteensa. Heidän mukaansa valinnan näiden kvantitatiivisten eli määrällisten sekä kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusmenetelmien välillä tulee pohjautua tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Nykyään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodologian välistä erottelua ei kuitenkaan pidetä ehdottomana, vaan myös menetelmätriangulaatio nähdään yhtenä mahdollisuutena, jolloin tutkimuksessa voidaan yhdistellä useampia aineiston keruun ja analysoinnin menetelmiä (Eskola & Suoranta 1998, 69-70).

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 130-131) ovat todenneet kvantitatiivisen metodologian korostavan pyrkimystä erilaisiin ilmiöihin liittyvien yleispätevien syy-seuraussuhteiden tunnistamiseen. Heidän mukaansa kvantitatiivinen metodologia nojautuukin realistiseen ontologiaan eli näkemykseen siitä, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todennettavissa olevista tosiasioista. Kvalitatiivinen metodologia puolestaan soveltuu kvantitatiivista metodologiaa paremmin ymmärryksen muodostamiseen sellaisista ilmiöistä, joiden nähdään olevan luonteeltaan sosiaalisesti konstruoituvia (Eriksson & Kovalainen 2008, 4-5). Yksi tapa kuvata näiden tutkimussuuntausten välistä eroa käytännön tasolla perustuukin niiden tavoitteiden erilaisuuteen. Kvantitatiivinen tutkimus tavoittelee ilmiöiden yksityiskohtaista selittämistä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ilmiöiden tulkintaan ja ymmärtämiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 5).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hypoteesien muodostaminen ja esittäminen ovat keskeisiä toimintoja (Hirsjärvi ym. 2004, 131). Kvalitatiivisen metodologian yhteydessä puolestaan korostetaan usein tutkimusten hypoteesittomuutta (Eskola & Suoranta 1998, 19-20). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että metodologioiden välillä on, ainakin jonkin asteisia eroja, niiden esittämien



vaihtoehtoisten tutkimusmenetelmien aineisto- tai teorialähtöisyyden suhteen. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen metodologian osalta tämä erottelu näkyy muun muassa aineiston keruun ja analysoinnin erilaisina menetelminä.

Tutkimuksen aineistolähtöisyydellä (induktio) viitataan siihen, että tutkimuksen lähtökohtana ei ole ennalta muodostettujen teorioiden ja hypoteesien testaaminen (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Vastaavasti tutkimuksen teorialähtöisyys (deduktio) tarkoittaa sitä, että tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan malliin tai hypoteesiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Todellisuudessa, suurin osa tutkimuksista sijoittuu kuitenkin teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen ääripäiden välimaastoon. Teoriasidonnaisella, eli abduktiiviseen päättelyyn perustuvalla tutkimuksella viitataan sellaiseen tutkimukseen, jossa aineiston analysointi ja teoria kytkeytyvät toisiinsa, mutta kumpaakaan ei voida pitää puhtaasti tutkimuksen lähtökohtana (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

### **3.1 Tämän tutkimuksen metodologia**

Työntekijöiden luovuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa kontekstisidonnaisena ilmiönä. Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena onkin tunnistaa yksilöiden luovan potentiaalin hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen toisena tavoitteena on puolestaan tunnistaa johtajuuden vaikutuksia näihin tekijöihin. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää empiirisen tiedon keräämistä sellaisten organisaatioympäristöjen todellisuudesta, joissa työntekijöiden luovuudella ja sitä edistävällä johtajuudella on keskeinen asema. Hirsjärven ym. (2004, 152-155) mukaan kvalitatiivinen tutkimus perustuu kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan sekä sellaisen aineiston keräämiseen, joka kuvaa tutkittavia ilmiöitä luonnollisissa olosuhteissa, osana ihmisten elämää. Heidän mukaansa kvalitatiivinen metodologia korostaa ihmisten asemaa keskeisenä tiedon keruun instrumenttina ja jättää tutkijalle vapauden tutkittavien henkilöiden tarkoituksenmukaiseen valintaan. Nämä kvalitatiivisen metodologian ominaispiirteet tukevatkin vahvasti tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista.

Tämän tutkimuksen tavoitteina on lisätä ymmärrystä ihmisten luovasta toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Luovuus ja luova työskentely nähdäänkin tässä tutkimuksessa yksilöihin henkilöityvinä ilmiöinä. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan ja sivutaan erilaisia työntekijöiden

luovuuteen mahdollisesti vaikuttavia laaja-alaisiakin ilmiöitä, kuten organisaatiokulttuuria ja johtajuutta. Näiden ilmiöiden tarkastelu keskittyy kuitenkin aina niiden mahdollisiin yhtymäkohtiin yksilösidonnaisen luovuuden kanssa. Näin ollen tämän tutkimuksen tavoitteet ovat luonteeltaan hermeneuttisia, sillä ne tähtäävät yksilötason luovan toiminnan ymmärtämiseen. Määritellyt tutkimuskysymykset korostavatkin aihealuetta koskevan ymmärryksen lisäämistä tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena. Tästä johtuen tutkimuskysymykset on muotoiltu strukturoimattomasti, eli niiden tutkimusta ohjailevat vaikutukset on pyritty minimoimaan. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat luonteeltaan joustavia ja mahdollistavat siten myös strukturoimattomien tutkimusongelmien tarkastelun (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Tämä tutkimus onkin päätetty toteuttaa kvalitatiiviseen metodologiaan nojautuen, sillä se on nähty tämän tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta tarkoituksenmukaisimmaksi vaihtoehdoksi.

### **3.2 Tutkimusstrategia**

Kvalitatiiviseen metodologian alle lukeutuu monia vaihtoehtoisia tutkimusmenetelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Jokaisella näistä tutkimusmenetelmistä on omat käyttötarkoituksensa ja ne soveltuvat erityyppisten tutkimusongelmien tarkasteluun sekä erilaisiin tutkimuskonteksteihin. Tutkimusmenetelmiä koskevan valinnan tulee perustua eri vaihtoehtojen punnintaan tutkimuskohtaisen tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. Tämä tutkimusstrateginen päätös vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi tutkimuksen aineiston keruu, aineiston analysointi, johtopäätösten muodostaminen sekä raportointi lopulta muotoutuvat (Eriksson & Kovalainen 2008, 7).

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 193-194) mukaan toimintatutkimus on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka soveltuu erityisesti tiettyjen tapahtumaketjujen ja ajallisesti etenevien toimintamallien tarkasteluun ryhmä- tai organisaatiokontekstissa. Heidän mukaansa toimintatutkimus edellyttää tutkijalta läheistä kytkentää sekä osallisuutta tutkimuksen kohteena olevaan organisaation toimintaan. Lisäksi toimintatutkimus asettaa tutkijalle vaatimuksen riittävästä ajallisesta sitoutumisesta sekä tarkastelun jatkuvuudesta läpi tutkittavien tapahtumaketjujen. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden luovuutta ja johtajuutta tarkastellaan kuitenkin organisaatioympäristössä jatkuvasti esiintyvinä ilmiöinä. Toisin sanoen työntekijöiden kontekstisidonnaisen luovuuden tai siihen vaikuttavan johtajuuden ei nähdä ilmenevän yksittäisinä,

seurattavissa olevina tapahtumaketjuina. Näin ollen toimintatutkimus ei ole tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkoituksenmukainen menetelmä.

Narratiivinen tutkimus on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa korostetaan organisaatio- tai ryhmäkontekstissa esiintyvien tarinoiden, tekstien sekä käytetyn kielen merkityksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 210). Narratiivinen tutkimus rakentuu narratiivien, eli kontekstiin sidottujen, informatiivisten tarinoiden analysoinnin ja tulkitsemisen varaan. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 210-212) mukaan tämän tutkimusmenetelmän suurin etu johtuu sen korostamasta kommunikaation vapaudesta osana aineiston keruuta. Heidän mukaansa narratiivista tutkimusta luonnehtii kerätyn aineiston rikkaus ja tulkinnanvaraisuus. Narratiivinen tutkimus edellyttääkin aineiston keruun täydellistä strukturoimattomuutta sekä tutkimuksen riippumattomuutta aihealueesta aikaisemmin muodostetuista näkemyksistä (Eriksson & Kovalainen 2008, 216). Sekä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä että luovuutta edistävää johtajuutta on tutkittu jo ennen tätä tutkimusta. Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin päätyneet hajautuneisiin ja jopa keskenään ristiriitaisiin johtopäätöksiin. Tämän tutkimuksen yhtenä merkittävänä tausta-ajatuksena onkin syntetisoida aiempia tutkimuksia, sekä pyrkiä havaitsemaan kerätyn aineiston avulla mahdollisia ristiriitoja selittäviä tekijöitä. Narratiivinen tutkimusmenetelmä ei olekaan, sen edellyttämän erittäin vahva aineistolähtöisyyden vuoksi, tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkoituksenmukaisin tutkimusstrateginen vaihtoehto.

Case-tutkimus on Jankowiczin (2005, 231-232) mukaan sellainen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkimuskysymyksiin kytkeytyviä ilmiöitä tarkastellaan yhden tai useamman organisaation, tiimin tai osaston näkökulmasta. Hänen mukaansa, case-tutkimusten perimmäisenä tavoitteena on muodostaa kerätyn ja analysoidun aineiston perusteella yleistyksiä tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä koskien. Case-kontekstissa tehtyjen havaintojen varaan rakentuvat yleistyksiset ja johtopäätökset pyritäänkin mahdollisuuksien mukaan ulottamaan myös muihin kuin siihen kontekstiin, missä empiirinen tutkimus toteutettiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 121). Case-tutkimusten tavoitteena on tuottaa mahdollisimman monipuolista ja moninaista informaatiota tutkitun aihealueen ympäriltä, ennalta valitussa kontekstissa, jotta tutkimuksen lopputuloksena voisi syntyä yleistettävissä olevia johtopäätöksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 117). Tämän tutkimuksen tavoitteina on selvittää organisaatiokontekstissa ilmenevään työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä, sekä hahmotella työntekijöiden luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteitä. Case-menetelmä mahdollistaa tarkoituksenmukaisen aineiston

keräämisen sellaisesta organisaatiokontekstista, jossa työntekijöiden luovuudella ja sitä edistävällä johtajuudella on korostunut merkitys. Tästä johtuen tämä tutkimus onkin päätetty toteuttaa case-tutkimuksena, jossa tutkittavia ilmiöitä tarkastellaan yksittäisten case-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen case-organisaatioiden valintaa määrittävänä kriteerinä on päätetty korostaa luovuuden keskeistä asemaa yritysten liiketoiminnassa, jotta kerätyn aineiston rikkaus varmistuisi.

Case-tutkimus on mahdollista toteuttaa monilla erilaisilla tavoilla, eikä kyseinen tutkimusmenetelmä olekaan yhdenmukainen ja muuttumaton lähestymistapa tutkimuksen tekemiseen (Eriksson & Koistinen 2005, 2). Tässä tutkimuksessa case-menetelmän avulla pyritään tarkastelemaan tutkimuksen kohteina olevia ilmiöitä niiden esiintymiskontekstissa. Tämän case-tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin muodostaa tutkimuskontekstin ulkopuolelle yleistettävissä olevia johtopäätöksiä tarkasteltavista ilmiöistä. Näin ollen tässä tutkimuksessa on kyse välineellisestä case-tutkimuksesta, itsessään arvokkaan case-tutkimuksen sijaan (Stake 1995, 3).

Case-tutkimus voidaan toteuttaa tarkastelemalla joko yhtä tai useampaa ”casea” eli tapausta (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Tämän tutkimuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa voidaan tarkastella työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä työntekijöiden luovuutta edistävää johtajuutta joko yksittäisessä tai useamassa organisaatiokontekstissa. Useista tapauksista muodostuvaa case-tutkimusta on nimetty muun muassa kollektiiviseksi case-tutkimukseksi (Stake 1995, 3). Kollektiivisessä case-tutkimuksessa tavoitteena on koordinoita keskenään rinnasteisten ”casejen” tarkastelu siten, että tutkimuksen välineellinen arvo kasvaa (Eriksson & Koistinen 2005, 10). Toisin sanoen tarkastelemalla tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä yhtäaikaaisesti useammassa erilaisessa kontekstissa pyritään saavuttamaan korkeampi ymmärryksen taso. Tässä tutkimuksessa case-tarkastelun välineelliset tavoitteet ovat korostuneessa asemassa, joten tutkimuksen toteuttaminen kollektiivisena case-tutkimuksena edesauttaa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen yleistettävyyttä. Lisäksi kollektiivinen case-tutkimus mahdollistaa kontekstikohtaisten erojen havaitsemisen kerätystä aineistosta, mikä onkin tämän tutkimuksen näkökulmasta merkittävä etu. Menetelmään liittyvien etujen vuoksi tämä tutkimus on päätetty toteuttaa kollektiivisena, kolmea eri case-organisaatiota tarkastelevana case-tutkimuksena.

### 3.3 Aineiston hankinta

Hirsjärvi ym. (2004, 155) ovat korostaneet kokonaisvaltaista, todellisissa tilanteissa tapahtuvaa aineiston hankintaa kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisenä ominaispiirteenä. Heidän mukaansa kvalitatiivisessa metodologiassa ihmisillä on korostunut asema kerättävän tiedon lähteenä. Aineistonkeruussa tulisikin, heidän näkemyksensä mukaan, suosia sellaisia menetelmiä, joissa tutkittavien henkilöiden näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tutkimusaineiston hankintaan on kuitenkin olemassa lukuisia vaihtoehtoisia menetelmiä. Eri aineistonkeruumenetelmien välisen valinnan tulee perustua tarkoituksenmukaisuuteen, esitettyjen tutkimusongelmien sekä tutkimustehtävien näkökulmasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Perinteisimmät kvalitatiivisessa metodologiassa sovellettavat aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu ja havainnointi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Havainnointiin perustuva aineistonkeruu tarkoittaa case-tutkimusten yhteydessä sitä, että tutkija tarkkailee ja muodostaa havaintoja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, valitussa case-kontekstissa. Havainnoinnin toteuttaminen vie paljon aikaa ja se sitookin tutkijan tarkastelun kohteena olevaan case-organisaatioon. (Hirsjärvi ym. 2004, 201-206) Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on sen tarjoamien etujen perusteella valittu kollektiivinen case-tutkimus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tässä tutkimuksessa aineiston hankintaan käytettävissä oleva aika on jaettava useamman case-organisaation kesken. Näin ollen havainnointi ei ole tämän tutkimuksen näkökulmasta tarkoituksenmukainen aineistonkeruumenetelmä.

Haastattelu on yleinen kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetty tiedonkeruumenetelmä, joka perustuu tutkijan ja haastateltavan henkilön välisiin keskusteluihin, koskien tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatteluissa tutkijan tulee antaa case-kontekstissa työskenteleville ihmisille mahdollisuus nostaa vapaasti esiin mielipiteitään, näkemyksiään sekä muita itseään koskevia asioita tutkittavan aihealueen ympäriltä. Lisäksi tutkija voi tarvittaessa ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan, muun muassa tarkentavien lisäkysymysten avulla. Näiden ominaisuuksiensa ansiosta haastattelu sopii erityisen hyvin aineiston hankinnan menetelmäksi sellaisissa tutkimuksissa, joiden aihealueiden tiedetään olevan monitahoisia ja -ulotteisia. (Hirsjärvi ym. 2004, 194) Tämän tutkimuksen tavoitteet kohdistuvat yhtäaikaaisesti sekä yksilöiden kokemuksiin ja tuntemuksiin että yleisemmin myös organisaatiokontekstiin sidoksissa olevien luovuuden ja johtajuuden ilmiöiden tarkasteluun.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aihealueet ovat erittäin moniulotteisia ja yksilöiden merkitys korostuu aineiston hankinnassa. Näiden havaintojen valossa tämän tutkimuksen aineistonkeruu onkin päätetty toteuttaa haastattelujen avulla. Haastateltavien henkilöiden valintaa määrittäväksi kriteeriksi on valittu heidän työnkuvaansa liittyvät omakohtaiset kokemukset luovasta työstä ja luovuutta edistävästä johtajuudesta.

Tutkimushaastattelu on aineistonkeruumenetelmä, joka voidaan toteuttaa monilla erilaisilla tavoilla. Usein eri haastattelulajeja on eroteltu sillä perusteella, miten strukturoitu ja tarkasti säännelty haastattelutilanne on. (Hirsjärvi ym. 2004, 196-201) Strukturoidussa eli lomakehaastattelussa kysymykset sekä niiden esittämisjärjestys on määritelty ennalta. Strukturoitu haastattelu onkin haastattelumenetelmistä formaalein ja se vastaa käytännössä kyselylomakkeen ohjattua täyttämistä. Strukturoitu haastattelu soveltuu erityisesti sellaisiin tutkimuksiin, joissa kerätty aineisto on tarkoitus kvantifioida ja joissa aineiston analysointi aiotaan toteuttaa tilastollisin keinoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Avoin haastattelu on puolestaan toinen haastattelumenetelmien ääripää, jossa tavoitteena on selvittää haastateltavan henkilön tunteita, mielipiteitä ja näkemyksiä sitä mukaan, kun ne nousevat esiin vapaamuotoisessa keskustelussa (Hirsjärvi ym. 2004, 198). Näiden ääripäiden väliin sijoittuu teemahaastattelu, joka on yleisin liiketaloustieteissä käytetty aineiston hankinnan menetelmä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 107). Teemahaastattelussa tutkimuksen aihealue jaetaan etukäteen teemoihin, eli aihepiireihin, jotka ohjailevat haastattelutilannetta ilman ennalta määriteltyä reittiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48). Tässä tutkimuksessa haastattelut on päätetty toteuttaa teemahaastatteluina, sillä kyseinen menetelmä mahdollistaa keskustelun vapaan etenemisen ja odottamattomien asioiden esiin nousemisen. Lisäkysymysten esittämismahdollisuus varmistaa kuitenkin teemahaastatteluilla kerätyn aineiston kattavuuden, tutkimuksen aihealuetta koskien.

Toinen haastattelumuotoja koskeva päätös, joka tutkijoiden on tehtävä ennen aineistonkeruuta, koskee haastattelujen koordinoitua. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna, ja näiden haastattelumuotojen välisellä valinnalla voi olla suurikin vaikutus kerättyyn aineistoon (Hirsjärvi ym. 2004, 199-201). Tässä tutkimuksessa jokaisesta case-organisaatiosta on valittu yksi johtaja sekä tämän alainen, joihin haastattelut on kohdistettu. Tässä tutkimuksessa on pyritty varmistamaan, että jokainen haastateltava uskaltaa puhua mahdollisimman vapaasti ja avoimesti organisaatiosta, sen henkilöstöstä sekä organisaatiossa esiintyvistä johtajuudesta. Tämän vuoksi haastattelut onkin päätetty toteuttaa yksilökohtaisesti.

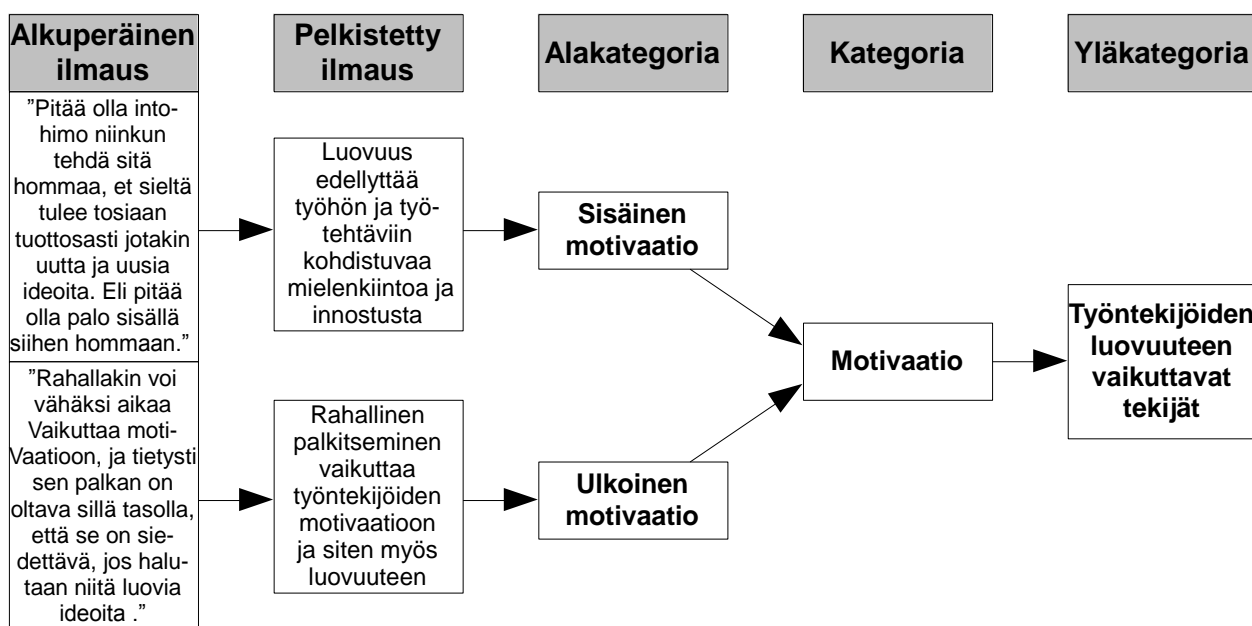
### 3.4 Aineiston analysointi

Hankitun aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten muodostaminen ovat tutkimuksen keskeisimpiä vaiheita. Aineiston analysointivaiheessa selviää, millaisia vastauksia kerätty aineisto antaa tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 209) Aineiston analysoinnilla viitataan hyvinkin arkisiin toimenpiteisiin, kuten aineiston huolelliseen lukemiseen, tekstimateriaalin sisällön perusteella tapahtuvaan informaation järjestelyyn, aineiston yleiseen jäsentämiseen sekä pohdiskeluun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin ei ole omaksuttu puhtaasti induktiivista tai deduktiivista lähestymistapaa. Toisin sanoen tämän tutkimuksen analysointivaiheen lähtökohdaksi ei ole otettu vahvaa aineisto- tai teorialähtöisyyttä, vaan aineiston käsittelyssä on tavoiteltu näiden ääripäiden välimaastoa. Aineiston analysoinnilla pyritäänkin tässä tutkimuksessa sekä etsimään tukea teoreettisessa viitekehyksessä ilmenneille seikoille että nostamaan esiin uutta informaatiota tutkittavista ilmiöistä.

Eri menetelmin tallennettu laadullinen aineisto on yleensä tarkoituksenmukaista muuttaa kirjalliseen muotoon eli litteroida (Hirsjärvi ym. 2004, 210). Litterointia voidaan pitää aineiston analysointia edeltävänä vaiheena, joka edesauttaa kerätyn aineiston jatkokäsittelyä. Aineiston kirjalliseen muotoon muuttamisen vaikutukset analysointiin on pyritty tässä tutkimuksessa minimoimaan. Tästä syystä, haastatteleamalla kerätty ja ääninauhalle tallennettu aineisto on päätetty litteroida sanatarkasti haastateltavien henkilöiden puheiden osalta. Lisäksi tässä tutkimuksessa litteroinnin laatu on pyritty varmistamaan suorittamalla se viimeistään haastattelua seuraavan päivän aikana, jolloin haastattelujen kulku on ollut tutkijalla tuoreessa muistissa.

Aineiston litterointia seuraa itse analyysivaihe, jonka tavoitteena on muodostaa kuva niistä näkemyksistä, mielipiteistä ja vastauksista, joita haastatteluissa on noussut esiin. Ensimmäisenä vaiheena tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analysoinnissa on käytetty koodausta. Koodauksella tarkoitetaan aineiston luokittelua ja jäsentämistä, erilaisia merkintöjä, kuten numerointeja tai alleviivauksia hyödyntäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koodaus mahdollistaa kaavojen etsimisen aineistosta, joka onkin yleinen kvalitatiivisen tutkimuksen analyysitapa. Etsiessään kaavoja tutkija pyrkii löytämään koodatusta aineistosta säännönmukaisuuksia ja luokittelee aineistoa niiden perusteella. Löydetyt kaavat ovat asiakokonaisuuksia, jotka voivat olla merkittäviä tapauksen ymmärtämisen tai selittämisen

kannalta. (Eriksson & Koistinen 2005, 31) Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi on päätetty aloittaa pelkistämällä litteroidussa aineistossa esiintyneitä ilmauksia niiden sisältöjen perusteella. Tämän jälkeen esiin noussutta informaatiota on koodattu ja luokiteltu eritasoisiiin kategorioihin. Kuviossa 17 on havainnollistettu tämän tutkimuksen, tulkintaa ja johtopäätösten muodostamista edeltävää, aineiston analysoinnin prosessia.



Kuvio 17. Kuvaus tämän tutkimuksen aineiston analysointiprosessista.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikkien tutkimusten pätevyyttä ja luotettavuutta tulee arvioida, sillä virheiden mahdollisuus on aina olemassa myös tieteellisissä tutkimuksissa. Perinteisesti tutkimusten luotettavuutta on arvioitu reliaabeliuden ja valideetin käsitteiden kautta. Tutkimuksen reliaabelius viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen, eli siihen, että tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2004, 216) Toisin sanoen reliaabelilta tutkimukselta edellytetään vakautta, ennustettavuutta, johdonmukaisuutta sekä tarkkuutta (Kihn & Ihantola 2008, 82-83). Tutkimuksen validius puolestaan viittaa siihen, kuinka tehokkaasti tutkimusmenetelmä tai käytetyt mittarit soveltuvat tutkimuskysymysten tarkasteluun (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Valideetin tarkastelu keskittyykin tutkimuksessa tuotetun informaation perusteltavuuden ja paikkansapitävyyden selvittämiseen (Kihn & Ihantola 2008, 82).



Reliaabeliuden ja validiteetin käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja niiden soveltuvuutta kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden arviointiin on kritisoitu. Erityisesti case-tutkimusten osalta ajatusta tutkimuksen luotettavuuden, pätevyyden ja toistettavuuden arvioinnista perinteisin menetelmin on pidetty usein mahdottomana. (Hirsjärvi ym. 2004, 217) Case-tutkimuksissa tavoitteena ei kuitenkaan ole muodostaa tilastollisia yleistyksiä, vaan lähinnä tuottaa uutta, yksityiskohtaista ja täsmäntävää tietoa tutkimuksen aihealueesta (Eriksson & Koistinen 2005, 34). Tämän tutkimuksen kaltaisten välineellisten case-tutkimusten yhteydessä puhutaankin usein niin sanotusta analyyttisestä yleistämisestä (Yin 2002). Analyyttisellä yleistämisellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tuotettuja teoreettisia malleja voidaan testata muiden kontekstiltään samantyyppisten tapausten selittämiseen (Eriksson & Koistinen 2005, 34). Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä vahvistaa kuitenkin sen kollektiivinen luonne, sillä se mahdollistaa yhteyksien löytämisen tutkittavien ilmiöiden osalta erilaisissa konteksteissa.

Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuus nojautuu vahvasti tutkimusprosessin avoimuuteen sekä läpinäkyvyyteen. Tutkijan esittämä tarkka ja yksityiskohtainen selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteutuksesta vahvistaakin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2004, 217). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty varmistamaan valitsemalla tutkimusmenetelmät huolellisesti pitäen tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen tavoitteita lähtökohtana. Lisäksi tutkimusmenetelmien välinen valinta on pyritty perustelemaan ja kirjoittamaan auki tutkimusraportissa. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti tarkoittavat lähinnä sitä, että tutkimuksen havainnoilta edellytetään toistettavuutta (Koskinen 2005, 258). Näin ollen tutkimuksessa on esitettävä riittävästi tietoa tutkimusprosessin kulusta, tutkimuksen metodologisesta perustasta sekä muista tutkimuksen toteutukseen liittyvistä kysymyksistä.

## 4 TULOKSET

Tämä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä tarkastella luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteitä. Näiden tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi, tämän case-tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valittiin sellaisia organisaatioita, joiden liiketoiminnassa työntekijöiden luovuudella on havaittu olevan korostunut merkitys. Tämän case-organisaatioiden valintaa ohjaavan kriteerin tavoitteena oli varmistaa se, että tutkimuksen empiirisessä osiossa saataisiin kerättyä mahdollisimman rikas aineisto tutkimuksen aihealueen ympäriltä. Lisäksi kohdeorganisaatioiden valinnassa painotettiin organisaatioiden keskinäistä erilaisuutta, sillä tällöin kerätyistä case-kohtaisista empiirisistä aineistoista löytyvät mahdolliset yhdenmukaisuudet voisivat parantaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.. Toisaalta myös empiiristen havaintojen erilaisuus eri organisaatiokonteksteissa tarjoaisi tällöin mielenkiintoista informaatiota tutkimuskysymyksiin liittyen.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin tekemällä kuusi teemahaastattelua kolmessa eri organisaatiossa. Nämä kolme organisaatiota olivat: mainostoimisto Ilme Oy, alkoholijuomayhtiö Altia Oyj sekä Hämeenlinnan kaupunginteatteri. Jokaisesta näistä organisaatioista valittiin haastateltavaksi yksi sellainen johtaja-asemassa oleva henkilö, jonka alaisten työtehtävissä luovuuden merkitys on korostunut. Tämän jälkeen, yhteistyössä näiden johtajien kanssa, jokaiselta valittiin haastateltavaksi yksi sellainen alainen, jonka työnkuva edellyttää luovuutta ja luovaa työskentelyä. Syynä tähän yksittäisten case-organisaatioiden melko rajalliseen tarkasteluun on tämän tutkimuksen kollektiivinen luonne eli se, että tässä tutkimuksessa tarkastellaan useampia eri organisaatiokonteksteja rinnakkain. Tämän tutkimusstrategisen ratkaisun seurauksena yksittäisten case-organisaatioiden tarkastelua on pitänyt rajata, jottei tutkimuksesta tulisi liian laaja Pro gradu -tutkielmaksi. Haastateltavien henkilöiden huolellisella valinnalla onkin tästä syystä merkittävä vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Jokaisen kohdeorganisaation, case-kohtaisen kontekstin sekä haastateltavien henkilöiden valintaprosessin yksityiskohtaisempi kuvaus löytyy seuraavista tutkimuksen alakappaleista.

Tutkimushaastattelut ovat sellaisia kielellisiä vuorovaikutustilanteita, jotka edellyttävät tutkijalta huolellista suunnittelua, valmentautumista ja valmistautumista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Ennen tämän tutkimuksen lopullisia haastatteluja, tutkija suorittikin yhden esihaastattelun, jonka

tavoitteena oli varmistaa teemahaastattelurungon soveltuvuus aineiston keruuseen. Tämä esihaastattelu suoritettiin sellaiselle johtaja-asemassa olevalle henkilölle, joka työskentelee tähän tutkimukseen valittujen kohdeorganisaatioiden ulkopuolella. Esihaastattelun avulla tutkija pyrki lisäksi valmentautumaan haastattelutilanteessa esiintyvän vuorovaikutustilanteen ohjailuun, ennalta määriteltujen teemojen avustuksella. Johtajien sekä näiden alaisten haastatteluissa tukena käytetyt teemahaastattelurungot löytyvät tämän tutkimusraportin liitteistä. (Liite 1; Liite 2).

Teemahaastattelujen onnistuminen edellyttää, että tutkijalla on oltava yhteys haastateltavaan henkilöön. Tutkijan tulisi ottaa tämä huomioon haastattelujen toteutuspaikan valinnassa erityisesti siten, että valitun paikan tulisi olla rauhallinen ja haastateltavan henkilön näkökulmasta turvallinen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 74). Tämän tutkimuksen haastattelupaikat valittiin yhdessä haastateltavien henkilöiden kanssa siten, että jokaiselle annettiin mahdollisuus ehdottaa mieluisalta tuntuvaa haastattelupaikkaa. Haastatteluja suoritettiin muun muassa rauhallisessa ravintolassa, erään haastateltavan kotona sekä yhden kohdeorganisaation neuvotteluhuoneessa.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keruu, eli lopulliset haastattelut, toteutettiin 3.3.2013 - 3.4.2013 välisenä aikana. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin 45 minuutin ja puolentoista tunnin välillä. Kaikki haastattelut, lukuun ottamatta esihaastattelua, taltioitiin älypuhelimien saneluohjelmalla, jotta aineiston jatkokäsittely helpottuisi. Jokaiselta haastateltavalta henkilöltä pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen, ennen haastattelujen aloittamista. Tämän lisäksi haastattelujen luottamuksellisuudesta sekä anonymiteetistä keskusteltiin erikseen jokaisen haastateltavan henkilön kanssa etukäteen.

Tämän kappaleen tavoitteena on esitellä tutkimuksen kohteina olevia ilmiöitä, jokaisen kohdeorganisaation kontekstissa. Kappale rakentuu haastatteleamalla kerättyjen aineistojen sisällön yksityiskohtaisen tarkastelun ja esittelyn ympärille. Haastatteluissa esiin nousseet asiat on jaoteltu tutkimuskysymysten perusteella kahteen yläkategoriaan: työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin sekä työntekijöiden luovuutta edistävään johtajuuteen. Tämän lisäksi, aineistossa ilmenneiden seikkojen raportointia on pyritty selkiyttämään käyttämällä hyväksi aineiston analysoinnissa muodostettuja alakategorioita. Tämän pääkappaleen lopussa on lisäksi erillinen cross-case -analyysi, jonka tehtävänä on tarkastella ja esitellä eri kohdeorganisaatioiden konteksteissa tehtyjen havaintojen yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia.

## 4.1 Ilme Oy

Ensimmäinen tämän tutkimuksen case-organisaation on vuonna 1996 Lahteen perustettu mainostoimisto Ilme Oy. Yhtiön liiketoimintaan kuuluvat kaikki asiakkaiden kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän suunnittelun ja toteuttamisen edellyttämät toiminnot. Ilme Oy:llä onkin oma studio Lahdessa, joka mahdollistaa TV- ja radiomainosten sekä 3D-mallinnosten itsenäisen toteuttamisen. Tämän lisäksi tytäryhtiö Ilme Digital Oy on erikoistunut digitaalisen markkinointiviestinnän ratkaisuihin, kuten verkkosivuihin, tabletti- ja älypuhelinaplikaatioihin, verkkomainontaan sekä sosiaalisen median ja viraalikampanjoiden hyödyntämiseen osana Internetin kautta tapahtuvaa markkinointiviestintää. (Ilme 2013)

Ilme Oy:llä on tänä päivänä toimipisteet sekä Lahdessa että Tampereella. Vuonna 2012 yhtiön liikevaihto oli yli 2,5 miljoonaa euroa ja myyntikate yli 1,9 miljoonaa euroa. Ilme Oy:n myyntikate on kasvanut kuluneen neljän vuoden aikana keskimäärin yli 25 %:n vuosivauhdilla. Vuodenvaihteeseen 2013 asti, yhtiön on omistanut kokonaisuudessaan sen perustaja, joka on samalla toiminut yhtiön toimitusjohtajana. 1.1.2013 alkaen Ilme Oy:n ja Ilme Digital Oy:n omistajuudet ovat kuitenkin jakautuneet kolmen osakkaan kesken, joista uudet vähemmistöosakkaat toimivat nykyään yhtiöiden toimitusjohtajina. Ilme Oy:n ja Ilme Digital Oy:n palveluksessa työskentelee tällä hetkellä yhteensä 33 työntekijää. Kahdeksan yhtiön työntekijöistä työskentelee Tampereen toimipisteellä ja loput Lahdessa. (Ilme 2013)

Tässä tutkimuksessa empiirisen tarkastelun kohteeksi on päätetty rajata Ilme Oy:n Tampereen toimipiste. Haastateltaviksi henkilöiksi on valittu yhtiön Tampereen toimipisteestä vastuussa oleva yksikönjohtaja sekä tämän alaisena työskentelevä art director, jonka tehtävänkuvaan kuuluu muun muassa markkinointiviestinnän ulkoasujen ja graafisten piirteiden suunnittelua. Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt on valittu heidän työnkuviansa sekä mainostoimialakokemuksensa perusteella. Haastatellulla yksikönjohtajalla on lähes 10 vuoden työkokemus mainostoimialalta, josta neljä vuotta hän on toiminut johtaja-asemassa. Ilme Oy:ssä yksikönjohtaja on työskennellyt kaksi ja puoli vuotta. Haastateltavaksi valittu art director on puolestaan tehnyt mainostoimialalla töitä yli kuusi vuotta, ja Ilme Oy:ssä hän on työskennellyt lähes neljän vuoden ajan. Tässä tutkimuksen kappaleessa yksikönjohtajan haastatteluaineistoon viitataan jatkossa A-kirjaimella ja art directorin haastatteluun puolestaan B-kirjaimella.

#### 4.1.1 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät

Sekä haastateltu Ilme Oy:n yksikönjohtaja että tämän alaisena työskentelevä art director ovat todenneet jokaisen ihmisen kykenevän luovaan työskentelyyn ja uusien ideoiden kehittämiseen. Yksilöiden luovuus on kuitenkin, heidän mukaansa, erilaisista työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä riippuvainen ilmiö. He ovatkin korostaneet organisaatiossa vallitsevien oikeanlaisten olosuhteiden vaikuttavan siihen, kuinka paljon yksilöt kykenevät osoittamaan luovuutta omassa työssään.

*”Luovuutta on vähän kaikkialla ja sitä on niin monenlaista, että sen määrittäminen on hankalaa. Jokaan on kuitenkin omalla tavallaan luova ja kaikki pystyy kehittämään erilaisia ideoita, kunhan olosuhteet on oikeet”* (B)

Haastatellut henkilöt ovat havainneet yksilötason luovuuden vaihtelevan aika- ja tilannekohtaisesti. Heidän mukaansa nämä erot selittyvät yksilöiden omaksumilla ajatus- ja toimintamalleilla, jotka heijastuvat työntekijöiden luovaan työskentelyyn. Haastatteluissa nousi esiin, että tehokas luova työskentely edellyttää työntekijöiltä muun muassa kiinnostusta ympäröivää maailmaa kohtaan sekä halua oppia jatkuvasti uusia asioita. Työntekijöiden avoimuuden ja omaan ajattelun joustavuuden onkin nähty edistävän luovuutta.

*”Kaikista luovimmat tyypit on sellasia, et niillä on aina mielenkiintoo ottaa selvää asioista niin paljon, että ne tajuaa. Se ruokkii itseään, kun sitten sitä ymmärrystä voi käyttää myöhemmissäkin projekteissa hyödyks.”* (A)

Luovan työskentelyn on havaittu Ilme Oy:ssä olevan vahvasti yksilöiden itsenäisestä aloitteesta käynnistyvää toimintaa. Tästä johtuen haastateltu yksikönjohtaja on korostanut työntekijöiden itsenäisyyden, oma-aloitteisuuden sekä päätöksentekokyvyn olevan sellaisia ominaisuuksia, joiden merkitys on luovuuden näkökulmasta erityisen suuri.

*”Niiden täytyy olla semmosia ihmisiä, joilla on kyky itsenäisesti tehdä päätöksiä ja viedä niitä asioita loppuun. Sit sen johtajan rooli on vaan tarjota niinkun tukea ja resursseja ja olla saatavilla, jos menee sormi suuhun.”* (A)

Yksilölähtöisyydestään huolimatta, luovan työn on havaittu edellyttävän myös yhteistyötä, vuorovaikutusta sekä kommunikaatiota työntekijöiden välillä. Haastateltu art director onkin korostanut työntekijöiden välisen avoimen kommunikaation sekä vuorovaikutuksen merkitystä luovassa työssä. Hänen mukaansa luovuus edellyttää yksilöiltä sellaisia ajatus- ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat yhteistyön organisaation muiden työntekijöiden kanssa.

*”Kommunikaatiotaito on luovassa työssä ylipäättään hirveän tärkeää, kun se heijastuu myös*

*siihen firman sisäseen yhteistyöhön, mitä luovuus edellyttää.” (B)*

Omaksuttujen ajatus- ja toimintamallien lisäksi, haastateltu yksikönjohtaja on havainnut myös toisen vahvasti yksilötasoon kytkeytyvän tekijän vaikuttavan työntekijöiden luovuuteen. Hänen mukaansa työntekijöiden työhyvinvointi sekä työssä viihtyminen ovat työntekijöiden luovuuden kannalta ratkaisevia tekijöitä. Tässä yhteydessä hän onkin todennut työntekijöiden olevan luovimmillaan silloin, kun he kokevat, että heitä kunnioitetaan, arvostetaan ja huomioidaan työpaikallaan.

*”Työhyvinvointi ja luovuus menee ihan täysin käsi kädessä. Työhyvinvointi kuitenkin käsittää just näitä asioita et; mut huomioidaan persoonana, eikä mua yritetä vääntää mihinkään muottiin, mulle annetaan riittävä määrä vapautta, mua kunnioitetaan ja arvostetaan, mun ammattitaitoa, mut myöskin niinkun tyyppinä ja persoonana” (A)*

## Resurssit

Sekä haastateltu Ilme Oy:n yksikönjohtaja että tämän alaisena työskentelevä art director ovat havainneet työntekijöiden luovan työskentelyn tehokkuuden riippuvan tiettyjen keskeisten resurssien riittävydestä. Molempien haastateltujen henkilöiden mukaan tärkein yksittäinen luovan työskentelyn edellyttämä resurssi on aika. Heidän näkemyksensä mukaan työtehtäviin liittyvät aikarajat voivatkin estää tehokasta luovaa työskentelyä, sillä uusien ideoiden syntyminen edellyttää, että työntekijöille on annettu riittävästi aikaa etsiä vapaasti uusia ratkaisuja havaittuihin ongelmiin.

*”Todellisuus on kuitenkin valitettava siinä mielessä, että kun kello lyö kolme ja projektissa on tunti työaikaa jäljellä, niin siinä vaiheessa ei luova ajattelu kuki, vaan tehdään yksinkertaisesti se mitä pitää.” (B)*

Haastatellun yksikönjohtajan mukaan, työtehtäviin liittyvät aikarajat rajoittavat työntekijöiden luovuutta pääasiallisesti henkisellä tasolla. Hän onkin havainnut ajanpuutteen voivan aiheuttaa työntekijöille sellaista ahdistusta ja henkisiä paineita, jotka osaltaan estävät luovien ideoiden syntymistä. Hänen mukaansa työtehtävien ja projektien aikarajat vaikuttavatkin yksilöiden luovuuteen huomattavasti enemmän mielentilojen kuin niiden todellisten työskentelyä rajoittavien vaikutusten kautta.

*”Jos meillä on joku juttu mihin suunnittelijat haluais 5 päivää aikaa ja mä annan nille 5 päivää aikaa vapaasti, niin se tulee ehkä päivässä. Sitten jos meillä onkin vaan päivä aikaa, niin miten mä sen asian esitän niille? Jos mä sanon, et nyt on päivä aikaa, niin sit iskee paniikki ja lopputulos on varmaan paskaa. Jos mä sanon, et meillä on se 5 päivää, niin se on puolestaan riskipeliä.” (A)*

Haastatellut Ilme Oy:n työntekijät ovat havainneet käytettävissä olevien taloudellisten resurssien vaikuttavan vain vähän työntekijöiden luovuuteen. Sekä yksikönjohtaja että tämän alainen ovatkin yhtä mieltä siitä, että työtehtäviin ja projekteihin budjetoitu raha ei vaikuta luovissa prosesseissa syntyvien ideoiden laatuun tai määrään. Vastaavasti mainostoimistotyössä käytettävien työvälineiden roolia ei pidetä tänä päivänä merkittävänä, työntekijöiden luovuuden näkökulmasta. Yksikönjohtajan näkemyksen mukaan työvälineet ovat lähinnä hygieniatekijä, jonka on oltava kunnossa, jotta luova työskentely mahdollistuisi. Art directorin mukaan, työvälineet eivät nykyään rajoita luovaa työskentelyä lainkaan.

*”Kun mä ennen Ilmettä olin helsinkiläisessä mainostoimistossa ja Saunalahti-tiimissä hetken aikaa, niin siellä huomaa miten vähän merkitystä rahalla on luovuuteen. Elisa on Suomen suurin mainostaja ja siellä tosissaan poltettiin rahaa ja näytettiin miten yhteen filikkaan voidaan käyttää 50 tonnia enemmän rahaa kun normaalisti. Se ei kyllä mitenkään parantanut sitä työn laatua.” (A)*

Haastatellun yksikönjohtajan mukaan fyysinen työympäristö ja organisaation toimitilat vaikuttavat osaltaan työntekijöiden luovuuteen. Hänen näkemyksensä mukaan työympäristö sekä toimitilojen ulkoasu vaikuttavat työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja voivat siten joko estää tai edistää luovan työskentelyn edellyttämän inspiraation syttymistä.

*”Kyllä se sit kuitenkin vaikuttaa, et onks siellä (toimitiloissa) ikkunoita tai onks siellä värejä tai ylipäättään millanen filis siellä on. Jos tulee sellanen olo, et sä oot niinkun kanalassa ja tää on tehotuotantoo, niin ei se luovuus siinä lähde. Se fyysinen ympäristö vaikuttaa tosi paljon siihen henkiseen ympäristöön.” (A)*

Haastatteluissa nousi esiin, että luovien ideoiden kehittäminen edellyttää asiantuntemusta sekä kykyä yhdistellä olemassa olevaa tietoa uusilla tavoilla. Yksikönjohtajan esittämän näkökulman mukaan mainostoimistotyö edellyttää työntekijöiltä kuitenkin vain lähinnä tiettyjen työhön liittyvien perustaitojen hallintaa. Hänen mukaansa työntekijöiden mainosalaaan kytkeytyvällä erityisosaamisella onkin rajallinen merkitys luovuuden näkökulmasta.

*”On tiettyjä asioita, joita täytyy osata, ja tietyt perustaidot, jotka täytyy hallita, et voi toimia tällä alalla. Ne ei oo mun mielestä kuitenkaan ratkasevia asioita luovuuden näkökulmasta.” (A)*

Mainostoimialalle luonteenomaista on se, että erityisen teknisen osaamisen sijaan työntekijöiden on kyettävä keräämään riittävästi tietoa ja asiantuntemusta kulloisenkin asiakkaan liiketoiminnasta sekä toimialasta. Toimeksiantokohtainen asiantuntemus onkin, haastateltujen henkilöiden mukaan, korostuneessa asemassa heidän toimialallaan. Työntekijöiden aiemmat kokemukset sekä olemassa oleva tietotaito vaikuttavat näin ollen siihen, kenellä mainostoimiston henkilöstöstä on parhaat

mahdollisuudet asiakkaan toimeksiantojen tehokkaaseen suorittamiseen. Molemmissa Ilme Oy:n työntekijöille tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että korkean luovan työskentelyn tason saavuttaminen edellyttää organisaation sisäisen asiantuntemuksen tehokasta hyödyntämistä.

*”Me tehdään töitä yhdessä rintamassa, kaikki tiimit keskenään. Meillä on kaikilla erilainen tausta, erilainen persoona ja erilainen työkokemus. Me ei voitais ammentaa naapuritiimeistä jotain tarpeellista osaamista ja tietoo, jos me kilpailtais keskenään.” (A)*

Luovuuden näkökulmasta tärkeinä pidettyjen resurssienkaan vaikutus työntekijöiden luovaan työskentelyyn ei ole yksiselitteisen positiivinen. Haastatellun Ilme Oy:n yksikönjohtajan mukaan, resurssien rajallisuus voi tietyissä tilanteissa jopa edistää luovien ideoiden syntymistä. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että resurssien puute saattaa pakottaa työntekijät ajattelemaan tiettyjä ongelmia ja haasteita kokonaan uusista näkökulmista.

*”Mä oon toisaalta huomannu myöskin sen, et luovuus monesti kukoistaa sillon, kun resursseja on helkkarin vähän. Sekin on jännä juttu. Niinkun mitä tahansa resursseja, on se sitten aikaa tai energiaa, rahaa tai muuten mahdollisuuksia.” (A)*

### **Tuki ja kannustus**

Ilme oy:n työntekijöille tehdyissä haastatteluissa nousi esiin, että organisaation ylimmällä johdolla sekä omistajataholla on keskeiset roolit luovuuteen kohdistuvan, koko organisaationlaajuisen tuen ja kannustuksen mahdollistajina. Ylimmän johdon asenne työntekijöiden luovaa työtä kohtaan näkyy Ilme Oy:ssä erityisesti yrityksen visiossa sekä määritellyissä arvoissa. Vision ja arvojen kautta on pyritty muodostamaan ja levittämään yrityksen sisällä sellaista ilmapiiriä, joka kannustaa yksilöitä luovaan työhön.

*”Meillä määritellyissä arvoissa ja visiossa on nostettu esiin luovuuden tärkeys. Meillä kannustetaan luovuuteen ja itsensä opettamiseen, jotka on varmasti jokasen menestyvän toimiston peruslähtökohtia. Siinä mielessä Ilme on esimerkillinen, että meillä kannustetaan aina omistajataholta lähtien tekemään hyvää ja luovaa työtä.” (B)*

Siitä huolimatta, että haastatellut henkilöt näkevät luovien prosessien rakentuvan vahvasti yksilöiden asiantuntemukseen ja työpanoksen varaan, käyttökelpoisten ideoiden muotoutumisen on havaittu edellyttävän yhteistyössä tapahtuvaa ideoiden jatkokehitystä. Heidän mukaansa alkuperäiset, yksittäisen työntekijöiden tuottamat ideat toimivatkin ikään kuin lähtökohtana ja rakennuslustoja muiden työntekijöiden luoville prosesseille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kollegojen ja työkavereiden osoittama tuki sekä kannustus nähdään Ilme Oy:ssä merkittävinä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavina tekijöinä.

*”Kaikkein parhaat ideat usein syntyy hirveinä raakileina. Kun joku ensimmäisen kerran sanoo sen idean, niin se on ihan silkkaa paskaa. Siitä voidaan kuitenkin lähteä porukalla*



*kehittämään eteenpäin niitä juttuja.” (A)*

*”Palautteen saanti ja työkavereilta saatu tuki ideoiden kehittämiseen yhdessä on muodostunu luovuuden kannalta ehkä tärkeimmäksi asiaksi. Sellanen ideoiden pallottelu antaa hirveesti välineitä siihen, et voi saada aikaan hyvän lopputuloksen.” (B)*

Haastateltujen yksikönjohtajan ja art directorin mukaan, koko henkilöstön osoittamalla, luovaan työskentelyyn kohdistuvalla tuella ja kannustuksella on merkittävä vaikutus siihen, millainen ilmapiiri organisaation sisälle muodostuu. Case-organisaatiossa on havaittu työntekijöiden kannustavan suhtautumisen toisten esittämiin ideoihin olevan edellytys sille, että organisaation sisälle voi muodostua luovaa työskentelyä edistävä ilmapiiri. Tehokkaan luovien ideoiden kehittämisen onkin todettu edellyttävän sellaisen henkisen ympäristön, jossa työntekijät uskaltavat vapaasti esittää ajatuksiaan ja ideoitaan toisilleen.

*”Se on ihan karmeeta, jos se porukka on semmonen, et kun joku sanoo jotain niin se ammutaan heti alas. Sen ilmapiirin täytyy olla semmonen, että kauheesti yritetään auttaa jaloilleen ja rakentaa sitä ideaa porukalla eteenpäin. Sillonkin, kun se ei johda mihinkään, niin silti tulee selväks se, että täs porukassa uskaltaa sanoa jotain ja me yhdessä selvitetään onko siitä mihinkään.” (A)*

Organisaation sisäisellä luovan työskentelyn tuella on nähty olevan korostunut merkitys silloin, kun työtiimin ulkopuolisilla työntekijöillä on projektissa tarvittavaa asiantuntemusta, tietoa tai kokemusta. Haastateltujen henkilöiden mukaan työntekijöiden välinen yhteistyö mahdollistaakin sen, että koko organisaation osaamispääomaa hyödynnetään luovissa prosesseissa riippumatta muodollisista vastuunjaoista. Yhteistyöllä ja asiantuntemuksen jakamisella on havaittu olevan erityisen tärkeä asema sellaisissa tilanteissa, joissa luoviin prosesseihin liittyy ongelmakohtia.

*”Se on ihan pakko pystyä hyödyntämään firman sisällä myös muiden työntekijöiden asiantuntemusta luovien ratkaisujen etsimiseen. Meillä painotetaan sitä yhteistyötä erityisesti ongelmatilanteissa. Pitää saada apua just niiltä tyypeiltä, joilla on asiantuntemusta tästä aiheesta.” (B)*

## **Motivaatio**

Ilme Oy:n työntekijöille tehdyissä haastatteluissa selvisi, että työntekijöiden motivaatiolla on havaittu olevan suuri merkitys luovassa työskentelyssä. Motivaation on nähty vaikuttavan ratkaisevasti siihen, kuinka tehokkaasti työntekijät kykenevät kehittämään työtehtäviinsä liittyviä uusia ideoita. Haastateltujen henkilöiden mukaan motivaatio voi lisäksi auttaa työntekijöitä selviytymään sellaisista tilanteista, jotka koetaan haastaviksi ja jopa suorastaan epätoivoisiksi.

*”Motivaatio on tosi tärkeässä roolissa luovassa työskentelyssä. Se oikeestaan ratkasee sen, miten tehokkaasti niitä hyviä ideoita syntyy.” (A)*

Erityisesti sellaisella motivaatiolla ja innostuksella, jotka kohdistuvat itse työtehtäviin tai projekteihin, on havaittu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden luovuuteen sekä luovan työskentelyn tehokkuuteen. Tällainen sisäinen motivaatio voikin, haastatellun yksikönjohtajan mukaan, innostaa työntekijöitä itsenäiseen ja oma-aloitteiseen ideointityöhön. Lisäksi hän on havainnut tällaisen luovan työskentelyn seurauksena syntyvien ideoiden olevan usein poikkeuksellisen korkealaatuisia.

*”Yks tällainen käytännön esimerkki on, kun yks suunnittelija oli viikonlopun aikana, ihan vaan rakkaudesta lajiin, keksiny asiakkaille kokonaan uuden, ikään kuin mainonnan ilmeen, ja keksiny asiakkaan markkinointiviestintään ihan uusia ideoita.. Kaikki tää ihan vaan sen takia, et se suunnittelija oli innostunu siitä projektista itsestään.” (A)*

Haastatellun art directorin mukaan keskeisin työtehtäviin kohdistuvaan motivaatioon vaikuttava tekijä on onnistumisen tunne. Hänen näkemyksensä mukaan luovuus ruokkiikin itse itseään, sillä onnistuneet luovat prosessit kasvattavat entisestään työntekijöiden luovuutta edistävää sisäistä motivaatiota. Yksikönjohtajan näkemyksen mukaan työntekijöiden motivaatio rakentuu puolestaan sen varaan, kuinka selkeästi he kykenevät hahmottamaan oman työpanoksensa merkityksen osana koko organisaation toimintaa. Hän onkin havainnut työntekijöiden kokeman työn merkityksellisyyden edistävän heidän sisäistä motivaatiota sekä luovuutta.

*”Ylipäättään selkeistä tavoitteista, yrityksen tarinasta ja sen oman merkityksen ymmärtämisestä siinä yhtälössä, niin siitä syntyy sellanen hyvä ”perhosia vatsassa”-tyyppinen fiilis. Et tää on jännittävää ja mulla on merkitystä. Se saa sen (luovuuden) esiin ihan uudella tavalla.” (A)*

Kolmas Ilme Oy:n työntekijöiden haastatteluissa esiin noussut, sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä on työtehtävien riittävä haastavuus. Työn riittävän älyllisen haastavuuden on havaittu vaikuttavan positiivisesti sekä motivaatioon että luovuuteen. Työtehtäviin liittyvien haasteiden onkin nähty olevan jopa edellytys sille, että työntekijät voivat kokea työn itsessään motivoivaksi. Työntekijöiden sisäisen motivaation säilymisen kannalta on kuitenkin korostettu myös sitä, että työntekijät eivät saa kokea työtehtäviään liian kuormittaviksi, ja että työhön liittyvien haasteiden on oltava ratkaistavissa. Haastatteluissa ilmenneen perusteella, sisäinen motivaatio vaikuttaisikin edellyttävän tasapainoa koettujen haasteiden sekä niiden ratkaisemisesta saatujen onnistumisen tunteiden välillä.

*”Se, että työntekijät kokee työtehtävät haasteellisiksi on luovuuden ja motivaation kannalta positiivinen asia sillon, kun se on tasapainossa. Sillon kun se on sellanen päähkinä purtavaks, joka sitten kuitenkin ratkee jossain vaiheessa.” (A)*

Työtehtävien haastavuuteen liittyä läheisesti myös kysymys työntekijöille annettujen vastuiden ja

päätöksentekovallan vaikutuksista sisäiseen motivaatioon. Molemmille Ilme Oy:n työntekijöille tehdyissä haastatteluissa nousi esiin, että työntekijöille annettujen vastuiden vaikutukset motivaatioon riippuvat pitkälti yksilöistä. Haastateltujen henkilöiden mukaan, työntekijän persoona määrittää sen, kuinka paljon tämä kaipaa vastuuta omaan työnkuvaansa ja miten työn lisääntynyt vastuullisuus vaikuttaa luovaan työskentelyyn.

*”Vastuiden jakamisen merkitys työntekijöiden motivaatioon, on vähän persoonakysymys. On sellasia ihmisiä, jotka haluaa paljon vastuuta ja säännöllisesti lisää vastuuta. Ne haluaa, että kaikki huomaa, et nyt niille on tullu lisää vastuuta. Sellaisia tärkeilijöitä pahimmillaan. Sit on sellasia ihmisiä, jotka pakoilee vastuuta. Tällä toimialalla sellaset pahimmatkin vastuuta välttelevät ihmiset joutuu kuitenkin tekemään itsenäisiä päätöksiä.” (A)*

Case-organisaatiosta kerätyssä empiirisessä aineistossa nousi esiin, että työntekijöiden ulkoisen motivaation ja erityisesti työstä maksettavan palkan ei ole havaittu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden luovuuteen. Yksikönjohtajan näkemyksen mukaan jokaisen työntekijän palkan on kuitenkin oltava toimialalla vertailukelpoinen, jotta sen vaikutus motivaatioon ei olisi negatiivinen. Näin ollen hän näkeekin palkan lähinnä hygieniatekijänä, suhteessa työntekijöiden luovuuteen. Tämän lisäksi molemmat haastatellut henkilöt ovat todenneet erilaisten bonuspalkkiojärjestelmien sekä muun rahallisen palkitsemisen voivan vaikuttaa työntekijöiden jopa negatiivisella tavalla. Tällaisen palkitsemisen on havaittu Ilme Oy:ssä supistavan työntekijöiden näkökulmia ja ohjaavan toimintaa yksinomaan palkintojen saamisen edellyttämään suuntaan.

*”Mä oon tosi kriittinen varsinaisesti mitään rahabonuksia kohtaan. Se mitä rahabonukset tekee, on usein pahinta, mitä voi tapahtua luovuudelle. Ne saa perspektiivin kapenemaan ja kohdistumaan vaan siihen yhteen juttuun, siihen palkintoon ja siihen päämäärään.” (A)*

Suoran rahallisen palkitsemisen sijaan, haastateltu art director on nähnyt Ilme Oy:ssä käytössä olevat kollektiiviset tulospalkkiot luovuuden näkökulmasta positiivisena asiana. Hänen mukaansa Ilme Oy:n työntekijöille kustannetut yhteiset ulkomaanmatkat ovatkin edesauttaneet luovan työskentelyn edellyttämän yhteishengen ja oikeanlaisen ilmapiiirin muodostumista.

*”Ilme on aina ollu hirveen avokätinen antamaan kollektiivisia bonuksia hyvästä työstä. Pystyy ylpeenä kertomaan ihmisille, mitä on minäkin vuonna tehty. Ollaan lähetty reissuun koko firman kanssa ulkomaille... Tällasta kollektiivista palkitsemista on tehty, vaikka johdolla on tulostavoitteita ja ne haluaa pääsät eteenpäin ja saada sitä fyrkkaa lisää. Johto on myös ymmärtänyt sen, et tämmönen palkitseminen on hyvä tapa luoda sellanen yhteisfiliis ja yhdessä tekemisen meininki firman sisälle, joka tietysti vaikuttaa myös ihmisten luovuuteen.” (B)*

## **Työn organisointi**

Molemmissa Ilme Oy:n työntekijöille tehdyissä haastatteluissa nousi esiin, että yksi tehokkaan luovan työn edellytys on työntekijöille annettu vapaus tehdä omia työtehtäviään koskevia päätöksiä

itsenäisesti. Vastaavasti johdon tiukan kontrollin ja organisaation sisäisen hierarkian on havaittu vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen. Haastatteluaineiston perusteella, luovan työskentelyn edistäminen organisaatiokontekstissa edellyttääkin sekä valtahierarkian karsimista minimiin että ainakin työtehtäväkohtaisten vastuiden jakamista työntekijöille. Haastattelun art directorin näkemyksen mukaan yksi Ilme Oy:n viimeaikaisista ongelmakohdista onkin liittynyt siihen, että vastuita ei ole jaettu riittävästi organisaation sisällä.

*”Haaste on ehkä se, et luovuus kukkii matalissa organisaatioissa, missä tällöinen niinkun valtahierarkia on karsittu minimiin.” (A)*

*”Yleensä ne duunit, jotka on oikeesti tuotu jotain uutta ja ollu erityisen onnistuneita, niin niitä on pystytty aika vapaasti tekeen.” (B)*

Sekä yksikönjohtajan että art directorin näkemyksen mukaan tehokas luova työskentely edellyttää kuitenkin myös selkeiden toimeksiantojen asettamista. Näin ollen, työntekijöiden toiminnan ohjailu ja kontrollointi annetun toimeksiannon kautta on Ilme Oy:ssä nähty luovuuden näkökulmasta positiivisena asiana. Haastateltu yksikönjohtaja on korostanut tässä yhteydessä erityisesti toimeksiannon oikeanlaisen rajaamisen merkitystä työntekijöiden luovuudelle; toimeksiannon tulee antaa toiminnalle suunta ilman, että se vie työntekijöiden vapautta.

*”Luovuus on sellanen prosessi, jonka ihan alkulähteeltä on lähdettävä liikkeelle, jos halutaan siinä onnistua. Pitää olla annettu jokun näkönen suunta ja pointti mitä lähetään tekeen. Kun sen alkupään saa haltuun, niin se usein myös jatkuu ihan sinne loppuun asti.” (B)*

Haastatteluissa ilmeni, että työtehtäväkohtaisen toimeksiannon lisäksi myös laajemmilla organisaatiossa yhteiseksi koetuilla tavoitteilla ja toiminnan päämäärillä voi olla työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia. Oikein rajattujen toimeksiantojen tapaan, tällaisen toiminnan suunnan ja vision on nähty voivan edesauttaa luovien prosessien käynnistymistä ja etenemistä case-organisaatiossa.

Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät	
<b>Yksilötason tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietyt työntekijöiden omaksumat ajatus- ja toimintamallit edistävät luovuutta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuus ja kiinnostuneisuus ympäröivää maailmaa kohtaan</li> <li>- Oppimisorientaatio</li> <li>- Itsenäisyys ja oma-aloitteisuus</li> <li>- Avoin kommunikaatio ja yhteistyökyvyt</li> </ul> </li> <li>• Työntekijöiden kokemus työhyvinvointi tärkeää luovuuden näkökulmasta</li> </ul>
<b>Resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luova työ edellyttää tiettyjä resursseja               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aika</li> <li>- Asiantuntemus</li> <li>- Inspiroivat toimitilat</li> <li>- Taloudellisilla resursseilla ei suurta merkitystä</li> </ul> </li> <li>• Joissakin tilanteissa resurssien rajallisuus voi jopa edistää luovuutta</li> </ul>
<b>Tuki ja kannustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luovaan työhön kohdistuva ylimmän johdon tuki ja kannustus tärkeitä</li> <li>• Muun henkilöstön positiiviset asenteet luovaa työtä kohtaan edistävät luovuutta → Koko organisaation laajuinen luovaa työtä tukeva ja siihen kannustava ilmapiiri mahdollistaa asiantuntemuksen tehokkaan hyväksikäytön organisaatiossa</li> </ul>
<b>Motivaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen motivaatio on luovuuden näkökulmasta erityisen tärkeää               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn merkityksen ja tärkeyden tiedostaminen</li> <li>- Työn riittävä haastavuus ilman liiallista kuormittavuutta</li> <li>- Työntekijän valtaistaminen riippuen persoonasta</li> </ul> </li> <li>• Ulkoisen motivaation vaikutus luovuuteen vähäinen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden palkat ovat hygieniatekijä</li> <li>- Taloudellisten tulospalkkioiden vaikutus negatiivinen</li> <li>- Muu kollektiivinen palkitseminen voi edistää luovuutta</li> </ul> </li> </ul>
<b>Työn organisointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luova työskentely edellyttää työtehtäväkohtaista vapautta ja autonomiaa</li> <li>• Organisaation sisäinen hierarkia ja johdon kontrolli estävät luovuutta</li> <li>• Toiminnan onnistunut suuntaaminen voi kuitenkin edistää luovuutta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oikeanlaiset toimeksiannot</li> <li>- Jaettu visio ja yhteiset tavoitteet</li> </ul> </li> </ul>

Taulukko 3. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät Ilme Oy:ssä.

#### 4.1.2 Luovuutta edistävä johtajuus

Työntekijöiden luovuudella on havaittu olevan erittäin suuri merkitys mainostoimialalla. Sekä haastateltu yksikönjohtaja että tämän alaisena työskentelevä art director näkevätkin asiakaslisäarvon rakentuvan mainostoimialalla luovan työskentelyn synnyttämien ideoiden varaan. Tästä johtuen, yksikönjohtaja korostaa työntekijöiden luovuuden edistämistä keskeisenä omaan työnkuvaansa liittyvänä tavoitteena. Hänen mukaansa oikeanlaisella johtajuudella onkin mahdollista edesauttaa luovaa työtä ja siten tehostaa uusien ideoiden syntymistä organisaation sisällä.

*”Kun me ollaan mainostoimisto, niin kaikkihan tietysti perustuu siihen ihmisten luovuuteen. Ilman luovuutta ja luovia ihmisiä, niin ei meillä oo mitään, mitä myydä.” (A)*

Molempien Ilme Oy:stä haastateltujen henkilöiden mukaan asiakkaiden vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja luovuuteen on mainostoimialalla erittäin suuri. He ovatkin korostaneet asiakkaiden roolia työtehtävien ja projektien aikatauluttamisessa, tehtävänantojen muodostamisessa, toiminnan

ohjailussa sekä palautteen antamisessa. Käytännössä johtajuutta onkin havaittu esiintyvän mainostoimialalla myös muodollisten johtaja-alainen -suhteiden ulkopuolella.

*”Asiakkailla on myöskin mainostoimistoalalla tosi iso vaikutus ihmisten motivaatioon. Asiakkaat on tosi erilaisia. On sellasia, jotka on ihan pihalla siitä, mitä ne tekee. Niillä on liian tiukat aikataulut, niillä on tosi huonot toimeksiannot, ne ei kelpuuta mitään ideoita ja ne ei osaa perustella, miks ne ei tykkää jostain. Sitten toisaalta on sellasia asiakkaita, jotka on tosi hyviä. Ne osaa innostaa mainostoimistoa ja ne ite innostuu siitä, mitä me nille esitetään. Siitä tietysti syntyy semmonen fiilis, että mahtavaa mennä näyttämään tolle juttuja, kun mun työtä arvostetaan.” (A)*

Yksikönjohtajan mukaan, vastauksena mainostoimialalle ominaiseen asiakkaan roolin korostumiseen, Ilme Oy:ssä on pyritty pitämään asiakaspää ja luovaa työtä tekevät ihmiset erillään toisistaan. Näin ollen, johtajan tehtävänä onkin toimia välikätenä yrityksen asiakkaiden ja omien alaistensa välillä. Hänen mukaansa tämä mahdollistaa sen, että johtaja voi pyrkiä lieventämään johtajuuden välityksellä niitä negatiivisia vaikutuksia, joita asiakaspäällä olisi työntekijöiden luovuuteen.

*”Tän (asiakkaan korostunut rooli) takia meillä onkin tehty niin, että on yritetty saada ne luovaa työtä tekevät ihmiset jossain määrin erilleen siitä asiakkaasta. Et se asiakas ei vaikuttais väärällä tavalla ihmisten työhön. Itä olen tällanen paskasuodatin siinä välissä.” (A)*

Johtajan yhtenä tehtävänä on pidetty toimintaa yhteyshenkilönä asiakkaiden ja mainostoimiston välillä. Haastattelun yksikönjohtajan mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaan antamasta tehtävänannosta huolimatta, myös johtajalla on merkittävä vaikutus työntekijöiden toiminnan ohjailuun. Lopullisten työntekijöille kommunikoitavien tehtävänantojen muodostaminen ja luovan työskentelyn suuntaaminen onkin nähty keskeisinä luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueina.

*”Mun täytyy sit kuitenkin ohjailla sitä luovaa työtä, koska mä oon päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa. Se asiakkaan näkökulma helposti unohtuu suunnittelijoilta ja ne ehä uppoaa siihen omaan ideaan ja seisoo vaan sen takana.” (A)*

Haastatteluissa nousi esiin, että johtajilla on mainostoimialalla erityinen rooli asiakkaiden, omistajatahon sekä työntekijöiden tarpeiden välisen tasapainon etsijänä. Ilme Oy:ssä näiden erisidosryhmien tarpeiden onkin havaittu olevan usein keskenään ristiriidassa. Haastattelun art directorin mukaan, tämän tasapainottelun ja kompromissien muodostamisen seurauksena työntekijät kokevat usein johtajan asettavan taloudelliset tavoitteet etusijalle suhteessa työn laatuun ja luovuuteen.

*”Luoviin prosesseihin on saatava aina jonkinlainen päätös tietyssä vaiheessa. Esimies ei välttämättä aja sitä takaa, et tehtäis mahdollisimman hienoo jälkeä. Sen näkökulmasta pitää*

*tehdä mahdollisimman hienoo ja tuloksellista jälkeä niissä annetuissa raameissa ja aikarajoissa.” (B)*

## Visiointi

Haastatellun Ilme Oy:n yksikönjohtajan näkemyksen mukaan organisaation vision perimmäisenä tavoitteena on innostaa ja motivoida työntekijöitä työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän kutsuukin yrityksen visiota ja arvoja ikään kuin ”tarinaksi”, jonka tulisi tehdä työntekijöille selväksi syyt siihen, miksi yrityksessä tehtävä työ on tärkeää ja tekemisen arvoista. Johtajien tehtävänkuvaan kuuluu hänen mukaansa tämän ”tarinan” jalkauttaminen organisaation työntekijöille siten, että henkilöstön keskuuteen voisi muodostua yhteiseksi koettuja tavoitteita ja päämääriä..

*”Sit se on myöskin mun tehtävä sitä meidän ”tarinaa” purkaa siihen arkeen. Et se ei oo niinkun vaan abstrakti kela, joka kerran/kaks vuodessa käydään läpi ja se ei merkkää kenelläkkään mitään. Ihmiset innostuu ja motivoituu kuitenkin just niistä tarinoista.” (A)*

Ilme Oy:n tulevaisuuden suuntaviivojen, tavoitteiden ja vision hahmottelusta on vastannut yrityksen ylin johto sekä pieni joukko yrityksessä pitkään työskennelleitä henkilöitä. Yksikönjohtajan mukaan hänen työnkuvaansa kuuluu kuitenkin yrityksen tavoitteiden, arvojen ja vision määrittäminen oman vastuuyksikkönsä tasolla. Ilme Oy:ssä visiointia ja toiminnan suuntaviivojen asettamista pidetäänkin yhtenä luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

*”Sit toinen osa mun työtä on sitä, et pitää kiinnittää vähän niinkun huomiota siihen isompaan kuvaan. Et mihin nyt me oikeen oltiinkaan matkalla? mitkä on meidän tavoitteet pitkällä tähtäimellä? Mitkä on ne meidän perimmäiset arvot, joiden pohjalta tää yrityksen toiminta ja yrityskulttuuri pitäis rakentua?” (A)*

Haastateltu art director ei koe yrityksen ylimmän johdon määrittelemiä tavoitteita ja visiota luovuuden näkökulmasta kovinkaan motivoiviksi. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että niiden taustalla on aina taloudellisia tavoitteita. Lisäksi hän on nostanut esiin ongelman, joka liittyy vision ja asetettujen tavoitteiden jalkautumiseen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Hänen näkemyksensä mukaan koko organisaationlaajuisen vision määrittelyä koskevan vastuun keskittyminen ylimmälle johdolle johtaa usein siihen, että asetetut tavoitteet eivät näy yrityksen jokapäiväisessä arjessa.

*”Ne tavoitteet, mitkä johto asettaa, niin ne aika pitkälti liittyy siihen, et saadaan tulevaisuudessa enemmän tuottoa. Eli raha määrää, oli se sanamuoto sit mikä tahansa. Se on ehkä vähän ristiriidassa sen luovuuden kanssa.” (B)*

### **Yksilökohtainen tuki ja kannustus**

Molempien haastateltujen henkilöiden näkemyksen mukaan, johtajan työnkuvaan kuuluu alaisten luovuuden edistäminen, osoittamalla heille yksilökohtaista tukea ja kannustusta luovaan työskentelyyn. Haastatellun art directorin mukaan tämä edellyttää, että johtaja tuntee alaistensa työtehtävien luonteet ja sisällön, sekä omaa riittävästi kokemusta ja tietotaitoa luoviin prosesseihin liittyen.

*”Johtajan pitää olla kartalla siitä luovasta prosessista ja myös siitä koko prosessista kun kehitetään niitä ratkasuja. Johtajan pitää pystyä ottamaan kantaa asioihin ja sparraamaan läpi sen koko prosessin.” (B)*

Yksikönjohtaja on todennut työntekijöiden luovan työskentelyn yksilökohtaisen tukemisen ja kannustamisen perustuvan siihen, että johtaja motivoi henkilökohtaisesti jokaista alaistaan. Hänen mukaansa tämä on mahdollista erityisesti korostamalla jokaisen alaisen henkilökohtaisen työpanoksen tärkeyttä ja merkitystä. Luovuutta edistävään johtajuuteen onkin Ilme Oy:ssä havaittu kuuluvan keskeisenä toimintona se, että työntekijöille kommunikoidaan ja osoitetaan tehdyn työn merkitys osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Vastaavasti, haastateltu art director näkee johtajan alaisilleen osoittaman luovan työn arvostuksen edistävän luovuutta. Hänen mukaansa johtajan tulee kyetä tunnistamaan sellaisia tilanteita ja projekteja, joiden yhteydessä käynnistyville luoville prosesseille tulee antaa tilaa, tukea ja kannustusta, riippumatta lyhyen tähtäimen tulostavoitteista.

*”Se prosessi on parhaassa tapauksessa vaikee, josta päästää sitten lopulta monien mutkien kautta voittoon. Johtajan pitää osata arvostaa ja ottaa kantaa siihen. Sen pitää tietää ja nähdä, että nyt ollaan tuottamassa jotain sellasta, mikä kannattaa viedä loppuun asti. Eikä niin, että se kattoo vaan kelloon ja laskee tunteja, et nyt on vaan pakko pistää eteenpäin.” (B)*

Kerätyssä empiirisessä aineistossa nousi esiin, että luovuutta edistävään johtajuuteen yhtenä osaluueena kuuluva työntekijöiden luovan työskentelyn yksilökohtainen tukeminen ja kannustaminen edellyttävät, että johtaja tuntee alaisensa henkilökohtaisella tasolla. Molemmat Ilme Oy:stä haastatellut henkilöt ovatkin korostaneet suorassa esimiesasemassa olevien henkilöiden ja näiden alaisten välisten henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden merkitystä, luovuuden edistämisen näkökulmasta. Heidän mukaansa johtajan on oltava työntekijöiden arjessa mukana ja opittava tuntemaan jokaisen alaisensa heikkoudet sekä vahvuudet, jotta oikeanlaisen tuen ja kannustuksen antaminen mahdollistuisi.

*”Jos johtaja-asemaan tulee täysin kylmiltään ja ottaa johdon meidän alalla, niin se ei tule onnistumaan. Tällä alalla persoonat on erilaisia, luovuutta on monen tyyppistä. Se edellyttää johtajalta kykyä tunnistaa niitä eri persoonien heikkouksia ja vahvuuksia.” (B)*



Työntekijöiden luovan työskentelyn yksilökohtaiseen tukemiseen ja kannustamiseen on havaittu liittyvän läheisesti myös sen, miten työtehtäviä ja projekteja jaetaan organisaation työntekijöiden kesken. Molemmat Ilme Oy:stä haastatellut henkilöt ovatkin sitä mieltä, että projektien ja työtehtävien jakamisella sekä tiimien muodostamisella on suuri vaikutus yksilöiden työssään osoittamaan luovuuteen. Heidän mukaansa työtehtävät ja projektit tulisi pyrkiä jakamaan työntekijöiden luovaan työskentelyyn liittyvien heikkouksien, vahvuuksien, motivaation sekä asiantuntemuksen perusteella. Yksikönjohtaja on kuitenkin korostanut, että projekteja ei tulisi jakaa, eikä tiimejä muodostaa yksinomaan näiden yksilösidonnaisten tekijöiden perusteella, vaan myös työntekijöiden persoonien yhteensopivuus ja keskinäiset henkilökemiat tulisi pyrkiä ottamaan tässä yhteydessä huomioon.

*”Se olis hirveen tärkeätä, et ne osaamisalueet, kun niitä on ihmisillä erilaisii esimerkiks suunnittelijapuolella, niin niitä yritettäis hyödyntää paremmin töiden jyvittämisessä. Mut se ei oo aina mahdollista, kun työn tekee just se, joka sattuu olemaan vapaana.” (B)*

Haastateltu art director on nostanut esiin luovuuden näkökulmasta tärkeänä tekijänä sen, että työntekijöille tarjotaan toisistaan poikkeavia ja välillä myös heidän omia mukavuusalueitaan ylittäviä työtehtäviä sekä vastuita. Hänen mukaansa tällaisella, työtehtävien ja projektien jakamiseen liittyvällä, työntekijöiden haastamisella voi olla suuri vaikutus yksilöiden motivaatioon ja luovuuteen. Hän on kuitenkin jälleen tässä yhteydessä korostanut luovuutta edistävän johtajuuden edellyttävän alaisten henkilökohtaista tuntemista. Hänen mukaansa tällainen työntekijöiden haastaminen vaatii sen, että johtaja kykenee tunnistamaan niitä alaisiaan, jotka ovat valmiita ottamaan vastaan lisävastuuta ja uusia haasteita.

*”Johtajuuden kannalta se ehkä vaatis sellasta silmät auki pitämistä, et voi haistaa, et tässä voi olla jotain. Sen, et tää tyyppi pystyis tekemään tän jutun hyvin, vaikka se ei oookaan koskaan tehny ennen tällasta. Sillä tavalla sitä luovuutta voidaan saada esiin ihmisissä ihan uudella tavalla.” (B)*

Ilme Oy:ssä vastuu työtehtävien jakamisesta ja tiimien muodostamisesta on keskittynyt johdolle. Haastateltu art director kokee tämän ongelmalliseksi, sillä hänen näkemyksensä mukaan johdolla ei ole riittävästi aikaa ja muita resursseja työtehtävien sekä vastuiden tarkoituksenmukaiseen jakamiseen. Hänen näkemyksensä mukaan luovan työskentelyn kannalta ideaali tilanne olisikin sellainen, jossa työntekijät voisivat itse vaikuttaa omien työtehtäviensä, projektiansa ja vastuidensa valintaan. Tällaiseenkin toimintatapaan on kuitenkin havaittu liittyvän ongelmakohtia, sillä työntekijöiden väliset hierarkiat ja epävirallinen johtajuus voivat johtaa siihen, että tehtyjen päätösten laatu ja objektiivisuus eivät eroa johtajalähtöisestä päätöksenteosta.

*”Johdolla ei oo resursseja siihen, et se pystyis jyvittämään töitä ja vastuita järkevästi tai ylipäättään miettiin et mikä työ olis järkevää laittaa millekin tyypille, et tulis mahdollisimman hyvä lopputulos. Se laitetaan sille, kenellä vaan nyt sattuu olemaa tyhjää aikataulussa.” (B)*

### **Esimerkillä johtaminen**

Haastateltujen Ilme Oy:n työntekijöiden mukaan, luovuutta edistävään johtajuuteen kuuluu yhtenä osa-alueena se, että johtaja pyrkii omalla esimerkillään edesauttamaan alaistensa luovaa työskentelyä. Yksikönjohtajan mukaan tärkeintä on, että johtajan oma toiminta ei ole ristiriidassa sen kanssa, mitä hän alaisiltaan vaatii ja odottaa. Hänen mukaansa johtaja voikin saavuttaa organisaationsisäistä uskottavuutta ja vaikutusvaltaa toimimalla esimerkkinä alaisilleen. Tämän esimerkillä johtamisen on havaittu voivan edesauttaa työntekijöiden luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien omaksumista organisaation sisällä. Vastaavasti myös haastateltu art director on todennut johtajan näyttämän esimerkin olevan yksi mahdollinen keino luovuuden edistämiseen. Hänen mukaansa johtaja voikin kannustaa alaisiaan luovaan työskentelyyn, ottamalla henkilökohtaisesti osaa luoviin prosesseihin. Hän on kuitenkin nähnyt ongelmalliseksi sen, että johtajalla ei yleensä ole riittävästi aikaa tällaiseen toimintaan.

*”Kaikki johtaa sillä omalla persoonallaan ja se vaikuttaa kaikkeen. Se on se ensimmäinen asia, johon on syytä kiinnittää huomiota. Mä en välttämättä nyt tarkota sellasta karismaattisuutta tai tällasta. Enemmänkin vaan sitä, et sulla on tietty arvomaailma ja sit sun teot ja sun sanat on niinkun synkassa, et se toiminta on johdonmukasta. Se on yllättävän vaikeeta. Kun seuraa ihmisii, niin se, et ne on yhtenä päivänä yhtä mieltä ja toisena päivänä toista mieltä. Voi olla ehkä vaikeuksia muistaa mitä on sanonu ja tehny. Se on aika äkkii sellasta, et älä tee niinkun mä teen, vaan tee niinkun mä sanon.” (A)*

Haastatteluissa nousi esiin, että muodollisessa johtaja-asemassa olevien henkilöiden lisäksi, myös organisaation muiden työntekijöiden näyttämällä esimerkillä voi olla henkilöstön luovuutta edistäviä vaikutuksia. Haastatellun art directorin mukaan, tällaisten luovuutta edistävien roolimallien merkitys on korostunut silloin, kun työntekijä kokee olevansa pulassa työtehtäviensä kanssa.

*”Meillä on erikseen suunnittelujohtajia ja sit meidän nykyisen toimitusjohtajan tausta on puhtaasti suunnittelussa ja vielä erittäin hyvällä menestyksellä. Ihmiset pyrkii toki imitoimaan näitä tyyppejä ja niillä on hyvin paljon vaikutusvaltaa.” (A)*

Yksikönjohtajan näkemyksen mukaan, organisaation sisäisiin roolimalleihin ja esimerkillä johtamiseen liittyy positiivisten vaikutusten ohella riski siitä, että työntekijöiden luovuus kärsii liiallisen imitoinnin seurauksena. Roolimallin aseman saavuttaneiden suunnittelijoiden tyyli-

vaikuttavatkin, hänen mukaansa, koko yrityksen suunnittelutyöhön ja luovissa prosesseissa syntyviin ideoihin. Hänen mukaansa esimerkiksi johtamisen ja roolimallien toiminnan imitoiminen ei tulisikaan kohdistua luovan työskentelyn yksityiskohtiin, vaan tukea ja kannustaa työntekijöiden luovuutta yleisemmällä tasolla.

*”Mä oon huomannu semmosen, että kaikilla suunnittelijoilla on ne omat kliseensä. Kyl ne meidän suunnittelujohtajien kliseet on vaikuttanu tosi paljon kaikkeen siihen, mitä me tehdään. Siinä on tietynlainen tyyli. Olis tietysti joskus kiva nähdä, et me mentäis myöskin sen tyylin ulkopuolelle, erityisesti niissä projektien kantavissa ideoissa.” (A)*

Luovuutta edistävä johtajuus	
<b>Johtaja, johtajuus ja luovuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan tavoitteena saada jokaisen työntekijän luovuus esiin</li> <li>• Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavaa johtajuutta myös asiakkaan suunnalta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtajan toimittava välikätenä asiakkaiden ja työntekijöiden välillä</li> </ul> </li> <li>• Johtajan tasapainoteltava työntekijöiden luovuuden, taloudellisten tavoitteiden sekä asiakkaiden tarpeiden välillä               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijät kokevat luovuuden jäävän taloudellisten tavoitteiden jalkoihin</li> </ul> </li> </ul>
<b>Visiointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuu organisaationlaajuisen vision ja toiminnan suuntaviivojen määrittelystä keskittynyt ylimmälle johdolle</li> <li>• Johtajan työnkuvaan kuuluu visiointi oman vastuuyksikön tasolla</li> <li>• Johtajan saatava visio, suuntaviivat ja tavoitteet jalkautetuiksi               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongelmana visioinnin johtajälähtöisyys</li> <li>→ Tavoitteet korostuneen taloudellisia ja työntekijöiden siksi vaikea omaksua niitä</li> </ul> </li> </ul>
<b>Yksilökohtainen tuki ja kannustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan tunnettava alaistensa työn luonne ja ymmärrettävä luovia prosesseja</li> <li>• Johtajan osoitettava yksilöille näiden työpanosten merkitys ja tärkeys</li> <li>• Johtajan huomioitava yksilöt työtehtävien jakamisessa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntemus</li> <li>- Motivaatio</li> <li>- Heikkoudet ja vahvuudet luovassa työskentelyssä</li> <li>- Henkilökemiat yhteistyötä vaativien projektien yhteydessä</li> </ul> </li> <li>• Yksilöiden haastaminen työtehtävien ja vastuiden kautta voi edistää luovuutta</li> <li>• Johtajan oltava vuorovaikutussuhteessa alaisiinsa ja tunnettava heidät hyvin</li> <li>• Työntekijöiden valtaistaminen työtehtävien jakamiseen edistää luovuutta</li> </ul>
<b>Esimerkillä johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja voi edistää alaistensa luovaa työtä oman esimerkinsä kautta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luovan työn tärkeyden osoittaminen</li> <li>- Luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien osoittaminen</li> </ul> </li> <li>• Myös organisaation muu henkilöstö voi toimia luovan työn roolimalleina toisilleen</li> <li>• Esimerkillä johtamisen ei tule kohdistua luovan työskentelyn yksityiskohtiin, jottei sen vaikutus luovuuteen olisi negatiivinen</li> </ul>

Taulukko 4. Luovuutta edistävä johtajuus Ilme Oy:ssä.

## 4.2 Altia Oyj

Altia Oyj on suomalainen alkoholijuomia valmistava, maahantuova ja markkinoiva valtionyhtiö. Yhtiön pitkä ja monivaiheinen historia on saanut alkunsa vuonna 1888, kun Hyvinkään Tehtaan Osakeyhtiö ja siihen kuuluneet Rajamäen hiivatchdas sekä viinapolttimo perustettiin. Vuonna 1920

yhtiö siirtyi valtion omistukseen, Valtion Alkoholiliikkeen ostettua sen tehtaineen. (Kauppila 1988) Lukuisten yritysjärjestelyjen ja muun muassa Alko Oy:n konsernista irtaannuttamisen jälkeen, yhtiön nimeksi vaihdettiin vuonna 2002 Altia Oyj.

Altia Oyj on Pohjoismaiden ja Baltian johtava alkoholijuomayhtiö. Yhtiön liiketoiminta koostuu alkoholijuomien valmistamisesta, jakelusta, markkinoinnista, myynnistä, maasta viennistä sekä maahantuonnista. (Altia vuosikertomus 2011, 4) Vuonna 2011 Altia Oyj:n liikevaihto oli 524,8 miljoonaa euroa. Vuoteen 2010 verrattuna yhtiön liikevaihto kasvoi 7,6 %, joskin vuoden aikana ostetuilla liiketoiminnoilla oli osittainen kasvua selittävä vaikutus. Henkilöstöä Altia Oyj:llä oli töissä vuonna 2011 keskimäärin 1178 henkilöä. (Altia tilinpäätös 2011, 4-9)

Altia Oyj:llä on sekä lukuisia omia tuotemerkkejä että laaja joukko yhteistyökumppaneina toimivia päämiehiä, joiden tuotteita yhtiö myy ja markkinoi Pohjoismaiden sekä Baltian alueella. Yhtiön tuotevalikoima koostuu yksinomaan erilaisista viineistä ja väkeivistä juomista. Kuluttajien mieltymykset alkoholijuomien osalta vaihtelevat vahvasti eri maiden ja kulttuurien välillä. Tästä johtuen, keskeinen osa Altia Oyj:n liiketoimintaa on pyrkiä hyödyntämään paikallista tuntemusta sekä omien että päämiestensä tuotteiden, tuotemerkkien ja brändien kehittämisessä. (Altia vuosikertomus 2011, 16-21)

Tässä tutkimuksessa Altia Oyj:n tarkastelua on rajattu tutkimuskysymysten näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla yhtiön tuotekehitysorganisaatioon, jossa työskentelee yhteensä 16 työntekijää. Tuotekehitysorganisaatiosta haastateltavaksi on valittu sellainen johtaja-asemassa työskentelevä henkilö ja tämän alainen, joiden työnkuissa luovuus sekä sen edistäminen ovat korostuneessa asemassa. Altia Oyj:stä haastateltavaksi johtajaksi on valittu yhtiön tuotekehitysjohtaja, joka on vastuussa yhtiön tuotekehitystoiminnasta sekä tuotekehitys- ja innovaatioprosessien kehittämisestä. Tuotekehitysjohtaja on työskennellyt Altia Oyj:n tuotekehitysorganisaation vetäjänä lähes neljän vuoden ajan. Lisäksi hänellä on lähes 25 vuoden työkokemus tuotekehitystyöstä eri toimialoilla, joista yli 20 vuotta hän on työskennellyt esimiesasemassa. Toiseksi yhtiöstä haastateltavaksi henkilöksi on valittu tuotekehityspäällikkö, jonka työnkuvaan kuuluu juomasisältöjen kehittäminen Altia Oyj:n omille tuotemerkeille, erityisesti White Spirits -tuotekategoriassa. Tuotekehityspäällikkö on työskennellyt tuotekehityksen parissa yhteensä 13 vuoden ajan, joista viimeiset viisi ja puoli vuotta hän on ollut töissä Altia Oyj:ssä.

Tässä tutkimuksen kappaleessa, esiteltäessä haastattelujen sisältöä, tuotekehitysjohtajan haastatteluaineistoon viitataan tästä eteenpäin A-kirjaimella ja tuotekehityspäällikön haastatteluun puolestaan B-kirjaimella.

#### 4.2.1 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät

Sekä haastatellun Altia Oyj:n tuotekehitysjohtajan että tämän alaisena työskentelevän tuotekehityspäällikön näkemyksen mukaan, jokainen yksilö on luova ja kaikki työntekijät kykenevät luovaan työskentelyyn. He ovat haastatteluissaan korostaneet yksilöiden välillä olevan eroja sekä luovuuden asteissa että luovan työskentelyn tavoissa. . Tuotekehitysjohtaja kokeekin erityisen haasteelliseksi ja tärkeäksi osaksi omaa työtään sen, että hän pyrkii tuomaan esiin kaikissa alaisissaan piilevän luovuuden mahdollisimman tehokkaasti.

*”Kaikissa ihmisissä on luovuutta, mutta miten sen saa ulos on se tärkein kysymys. Kaikissa ei oo yhtä paljon ja kaikista ei saa samalla tavalla sitä koskaan ulos. Mutta siinähan se onkin, että miten sää saat niistä kaikista erilaisista ihmisistä sen esiin.” (A)*

Molemmat haastellut henkilöt ovat esittäneet luovan työskentelyn edellyttävän työntekijöiltä tiettyjen ajatus- ja toimintamallien omaksumista. Tällaisia ajatusmalleja ovat heidän mukaansa ainakin uteliaisuus sekä jatkuva halu oppia, kehittyä ja uudistaa omaa ajattelua. Luovien prosessien käynnistyminen edellyttää haastatellun tuotekehityspäällikön mukaan, että työntekijät eivät koe koskaan olevansa täysin tyytyväisiä asioiden nykytilaan. Hän onkin todennut luovuuden edellyttävän sitä, että yksilö ei suostu pitkällä aikavälillä pitäytymään omaksumissaan näkökulmissa ja ajattelumalleissa.

*”Mä koen, että elämä on muutenkin oppimisprosessi. Sen pitää näkyä kaikessa toiminnassa, et on valmis kehittämään ja miettimään niitä asioita uudestaan. Usein sieltä löytyykin niitä helmiä, et ”hei me voidaan tehäkin tää tälleen ja tää helpottaa meidän elämää”.” (B)*

Tämän lisäksi, haastatellut henkilöt ovat nostaneet esiin avoimuuden, rohkeuden ja kokeilunhalun luovan työskentelyn näkökulmasta tärkeinä ajatusmalleina. Tuotekehitysjohtaja on korostanut erityisesti työympäristön vaikutuksia näiden ajatusmallien esiintymiseen organisaatiossa. Hänen mukaansa sekä luovaa työtä tekevien työntekijöiden että koko työympäristön suhtautuminen epäonnistumisiin vaikuttavatkin merkittävästi siihen, kuinka rohkeasti työntekijät uskaltavat kokeilla uusia asioita työssään.

*”Sit siinä (luovassa työskentelyssä) pitää olla rohkeutta, et ilman sitä työntekijät pitää vähän kokoajan ”käsi jarrua päällä”. Pitää uskaltaa ehdottomasti epäonnistuaakin ja*

*myöskin se edellyttää sitä, et ympäristön pitää hyväksyä se, että epäonnistua voi jokainen joskus.” (A)*

Haastateltu tuotekehitysjohtaja on havainnut myös ahkeruuden ja korkean työmoraalin olevan keskeisiä asioita luovassa työskentelyssä. Hänen mukaansa onkin tärkeää muistaa, että luovat ideat eivät synny tyhjästä, vaan edellyttävät työläiden luovien prosessien läpivientä.

*”Sit pitää olla kova tekeemään toitä eli pitää olla aika ahkera. Se on kuitenkin kyllä raakaa työtä, kun ideat ei synny yleensä ihan tyhjästä.” (A)*

Molemmissa Altia Oyj:n työntekijöille tehdyissä haastatteluissa nousi lisäksi esiin työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin vaikutus yksilötason luovuuteen. Haastateltujen henkilöiden mukaan tehokas luova työskentely edellyttääkin, että työntekijät kokevat voivansa hyvin työpaikallaan ja että heidän jaksamisensa riittää haastavien työtehtävien suorittamiseen ja luovien prosessien läpivientiin. Tuotekehityspäällikön mukaan vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisestä on sekä yksilöillä itsellään että organisaatiolla kokonaisuudessaan.

*”Se ihmisten hyvinvointi täytyy ottaa huomioon, jos halutaan niiltä luovuutta ja innovatiivisuutta... Jaksaminen on yks sellanen aika iso asia, josta täytyy pitää huolta, et voi syntyä jotain. Tietysti se on ihmisten oma henkilökohtanenkin asia pitää itestään huolta, mutta tottahan se on myöskin yrityksen asia pitää huolta työntekijöistä.” (B)*

## **Resurssit**

Molemmat haastatteluihin osallistuneet Altia Oyj:n työntekijät ovat nähneet ajan merkittävimpanä yksittäisenä luovaan työskentelyyn vaikuttavana resurssina. Heidän mukaansa luovien ideoiden kehittäminen edellyttääkin aina työhön liittyvien rutiinitehtävien hoitamisesta erillistä aikaa. Tämän lisäksi haastatteluissa on noussut esiin ajanpuutteesta luovalle työskentelylle aiheutuvat ongelmat. Altia Oyj:ssä on jatkuvasti käynnissä useita tuotekehitysprojekteja, joihin liittyvät työtehtävät kuormittavat työntekijöitä niin paljon, että luovalle työskentelylle ei ole koettu jäävän sen edellyttämää vapaata aikaa.

*”Ihmisten työaika täyttyy palavereista ja se on niin luovuutta tappavaa jotenkin. Jos sä oot koko ajan palavereissa, sit sä et ehdi oikeestaan lukemaan sitä sähköpostiakaan sen oman työajan puitteissa. Mihin se luovuus nyt siinä enää mahtuu?” (B)*

Molempien haastateltujen Altia Oyj:n työntekijöiden mukaan luovan työskentelyn pitäisi olla sillä tavalla jatkuvaa, että uusia ideoita pyrittäisiin kehittämään aina silloin kun siihen on aikaa. Heidän mukaansa tämä mahdollistaa sen, että organisaatioon syntyy sellaisten uusien ideoiden varanto, joiden eteenpäin viemiseen ei ideointihetkellä ole ollut mahdollisuuksia. Tällaisen jatkuvan

ideoinnin on havaittu voivan helpottaa erityisesti sellaisia myöhempiä projekteja, joiden tiukat aikarajat vaikeuttavat projektien aikaista luovaa työskentelyä.

*”He (alaiset) tekevät itsenäisesti ihan sitä tuotekehitykseen liittyvää ideointityötä ja esimerkiksi sisällönkehitystyötä. Tavotteena on, että niillä olis valmiina ”takataskussa” mielenkiintoisia ideoita esimerkiksi resepteistä, tai pakkausihmisillä siitä, minkälaisia designeja vois olla.” (A)*

Haastatteluaineistossa nousi esiin, että taloudellisilla resursseilla ei ole Altia Oyj:ssä havaittu olevan merkittävää vaikutusta työntekijöiden luovuuteen tai luovaan työskentelyyn. Haastatellut henkilöt korostivatkin muiden resurssien riittävyyden merkitystä selvästi rahaa enemmän, luovien prosessien näkökulmasta. Tuotekehitysjohtajan mukaan taloudellisten resurssien merkitys kasvaa vasta siinä vaiheessa, kun luovissa prosesseissa syntyneitä ideoita pyritään jalostamaan kaupallisiksi sovellutuksiksi innovaatioprosesseissa.

*”Luovuus ja ideoiden tuottaminen ei vaadi hirveesti taloudellisia resursseja mun mielestä. Rahan ja budgejettin merkitys tulee enemmän esille siinä pitkäntähtäimen tuotekehityksessä kun luodaan niitä kokonaan uusia tuotteita ja tarvii tehdä esimerkiks koneuusintoja.” (A)*

Yksi keino, miten taloudellisia resursseja on pyritty Altia Oyj:ssä hyödyntämään työntekijöiden luovuuden edistämiseen, ovat erilaiset työntekijöille järjestetyt workshopit. Näiden workshoppien ideana on ollut organisaation ulkopuolisten asiantuntemuksen hankkiminen työntekijöiden luovan työskentelyn tueksi. Käytännössä workshopit on toteutettu siten, että yhtiön työntekijöitä on järjestetty useiden päivien ajaksi yhteen, tekemään luovaa työtä ulkopuolisten asiantuntijoiden ohjaamissa tilaisuuksissa. Molemmat haastatellut Altia Oyj:n työntekijät ovat kuitenkin korostaneet tämän tyyppisen erityisen luovuuden edistämisen lähinnä täydentävän jokapäiväistä yksilötason luovaa työskentelyä.

*”Mä koen, et ne järjestetyt workshopit on lähinnä sitä jokapäivästä individuaalien luovaa työskentelyä täydentäviä juttuja. Niitä tarvii olla, kun meillä on siellä yleensä joku 10-15 ihmistä ja se on sellasta yhdessä tekemistä.” (B)*

Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että yksi luovan työskentelyn näkökulmasta tärkeä resurssi on asiantuntemus. Riittävän asiantuntemuksen saatavilla olemista pidetään Altia Oyj:ssä välttämättömänä asiana silloin, kun tehdyn työn tavoitteena on tuottaa uusia ja luovia ratkaisuja ongelmiin. Haastateltu tuotekehitysjohtaja onkin todennut luovien ideoiden kehittämisen edellyttävän aina, että luovaa työtä tekevien yksilöiden ammattitaito ja osaamispohja ovat riittävän korkeilla tasoilla. Tämä ei hänen mukaansa kuitenkaan yksinomaan riitä, vaan lisäksi luovissa prosesseissa edellytetään usein erityistä asiantuntemusta mitä erilaisimmista aihe-alueista.

### **Tuki ja kannustus**

Altia Oyj:stä kerätyssä haastatteluaineistossa ilmeni, että luovaan työskentelyyn kohdistuvan tuen ja kannustuksen on havaittu vaikuttavan työntekijöiden luovuuteen. Haastateltujen henkilöiden mukaan työntekijöiden luovuuden tehokas esiin saaminen edellyttää, että luova työskentely on nostettu organisaatiossa merkitykseltään korostettuun asemaan. Jokaisen yksilön tulee, heidän mukaansa, kokea luova työskentely työtehtävien suorittamisessa sallituksi, toivotuksi ja jopa heiltä edellytetyksi toimintatavaksi.

*”Meillä on nyt ollu tosi paljon näitä workshoppi juttuja ja on saanu koulutusta siihen luovaan toimintaan. Se luovuus nähdään tärkeenä ja siihen jopa velvotetaan, kun on näitä uusia projekteja. Siihen järjestetään tällä tavalla aikaa ja otetaan niitä päiviä, et saada aikaan ideointia.” (B)*

Haastatellun tuotekehitysjohtajan mukaan, markkinoiden kovasta kilpailutilanteesta johtuen, yhtiön ulkopuolelta tuleva paine uusien ideoiden kehittämiseen on tällä hetkellä erittäin suuri. Hänen näkemyksensä mukaan tämän paineen kommunikointi organisaation sisälle, osaksi henkilöstön keskuudessa vallitsevaa ajatusmaailmaa, on tärkeä osa yhtiön sisäistä luovan työn tukemista ja työntekijöiden luovuuden kannustamista.

*”Se mikä edesauttais luovuutta tietysti on se, että ensinnäkin olis vähän painetta kehittää uutta. Se on oikeesti ulkoapäin tuleva paine, kun me ollaan kovassa kilpailussa, mutta me ollaan se itse kehitetty tonne organisaation sisään, semmonen voimakas tarve kehittää uutta.” (A)*

Haastatteluissa nousi esiin, että organisaation ylimmällä johdolla on tärkeä rooli luovuuteen kohdistuvan organisaationlaajuisen tuen ja kannustuksen mahdollistajana. Tutkimuksessa haastateltujen työntekijöiden mukaan, organisaation ylin johto voi omalla toiminnallaan osoittaa, että luovaa työskentelyä arvostetaan ja että se nähdään yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta tärkeänä osa-alueena. Ylimmän johdon osoittaman tuen ja kannustuksen on havaittu näkyvän sekä koko organisaationlaajuisessa luovuuteen kohdistuvassa asennemaailmassa että luovaan työskentelyyn allokoitujen resurssien määrässä.

*”Meillä on ylimmässä johdossakin nyt ymmärretty aika selkeesti, että on tarve kokonaan uuden tyyppisen tuotteiston luomiseen. Et kyllä se tuen antaminen lähtee myöskin ihan ylimmältä taholta ihan selvästi.” (A)*

Organisaation koko henkilöstön keskinäisellä luovan työskentelyn tukemisella ja luovuuteen kannustamisella on havaittu Altia Oyj:ssä olevan todella suuret vaikutukset työntekijöiden osoittaman luovuuden tasoon. Kerätyssä empiirisessä aineistossa nousikin esiin, että organisaation



koko henkilöstön tarjoama tuki ja kannustus vaikuttavat keskeisesti siihen, millainen luovuuteen kohdistuva ilmapiiri yhtiön sisälle muodostuu. Haastateltujen työntekijöiden mukaan luovuutta ei esiinny sellaisessa ilmapiirissä, jossa pelätään epäonnistumisia ja jossa ihmisille ei anneta tilaa radikaalienkin ideoiden esittämiseen, sillä tehokas luova työskentely edellyttää hyväksyvän ja kannustavan ympäristön.

*”Se on ihan ratkasevaa luovuuden kannalta, et ei katkasta siipiä. Jos on vähän villimpiäkin ideoita ja ajatuksia, niin hyväksytään nekin ja jäädään niin sanotusti odottamaan, jos ei se niiden hetki just nyt oo.” (B)*

Haastatteluissa ilmeni, että luova työ edellyttää kollegojen tukea ja kannustusta myös siitä syystä, että se mahdollistaa yksilölähtöisesti kehitettyjen alkuperäisten ideoiden tehokkaan jatkokehityksen. Syynä yhteistyön ja keskinäisen tuen korostuneeseen asemaan Altia Oyj:ssä on luovan työn edellyttämän asiantuntemuksen havaittu organisaationsisäinen hajautuneisuus. Haastateltujen Altia Oyj:n tuotekehitysjohtajan sekä -päällikön mukaan, organisaationsisäinen yhteistyö mahdollistaa luoviin prosesseihin käytettävissä olevan asiantuntemuksen jakamisen organisaation sisällä siten, että luova työ voi tuottaa uusia käyttökelpoisia ideoita aiempaa tehokkaammin.

*”Ne on aika hyvin esimerkiksi toissa sisällönkehittämisessä alkanu kannustaa toisiaan ja antaa kommentteja toisilleen ja pääsee sillä tavalla eteenpäin ideoinnissa.” (A)*

## **Motivaatio**

Haastateltujen tuotekehitysjohtajan sekä tuotekehityspäällikön mukaan työntekijöiden motivaatiolla on ratkaisevan suuri vaikutus luovan työskentelyn tehokkuuteen. He ovat lisäksi havainneet työntekijöiden työsuoritusten kokonaistason ja työntekijöiden motivaation välillä vallitsevan riippuvuussuhteen.

*”Alaisten motivaatiolla on iso vaikutus luovaan työskentelyyn. Tuntuu että ne pystyy nopeuttamaan työvauhtia kolminkertaiseks, jos ne voi hyvin ja on motivoituneita.” (A)*

Erityisesti työntekijöiden työtehtäviin kohdistuva kiinnostus, motivaatio ja jopa intohimo on nähty työntekijöiden luovuuden näkökulmasta tärkeinä tekijöinä Altia Oyj:ssä. Molempien haastateltujen henkilöiden mukaan ilman tällaista työtehtäviin kohdistuvaa sisäistä motivaatiota, työntekijät eivät kykene tuottamaan tehokkaasti uusia ideoita. Sisäisen motivaation tärkeyttä selittävänä tekijänä on pidetty sitä, että se edesauttaa luovien prosessien käynnistymistä ja läpivientiä yksilötasolla.

*”Pitää olla intohimo niinkun tehdä sitä hommaa, et sieltä tulee tosiaan tuottosasti jotakin uutta ja uusia ideoita. Pitää olla se palo sisällä siihen hommaan.” (A)*

Työntekijöiden sisäisen motivaation on puolestaan havaittu case-organisaatiossa rakentuvan ainakin sen varaan, että työntekijät kokevat saavansa arvostusta tekemästään työstä. Haastatteluissa ilmeni, että omien työtehtävien merkityksen tunnistaminen sekä niiden tärkeäksi kokeminen vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta myös heidän luovuuteensa. Haastateltu tuotekehityspäällikkö nosti esiin myös työtehtävä- ja projektikohtaiset erot siinä, kuinka motivoiviksi ja kiinnostaviksi työntekijät ne kokevat. Hänen mukaansa esimerkiksi tiettyjen brändien ympärille rakentuvat projektit herättävät työntekijöiden motivaatiota toisia enemmän.

*”Jos ihmisillä on tunne, että työpaikka on tässä, heitä arvostetaan ja että heidän tekemänsä työ on tärkeä, niin ne saa aika paljon siitä sen motivaation. Kannustus ja erityisesti arvostuksen osoittaminen on kaikista tärkein luovaan työskentelyyn motivoiva asia.” (A)*

Toinen Altia Oyj:ssä havaittu työntekijöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä on työn riittävä haastavuus. Haastatellut henkilöt ovatkin todenneet työntekijöiden sisäisen motivaation edellyttävän, että työntekijät eivät pitkästy työssään, vaan saavat työtehtäviä suorittaessaan riittävän paljon älyllisiä virikkeitä sekä haasteita. Vastapainona työn haastavuuden korostetulle merkitykselle, Altia Oyj:n tuotekehityspäällikkö on kuitenkin todennut liian suurten haasteiden voivan vaikuttaa luovuuteen jopa päinvastaisella tavalla. Hänen mukaansa työhön liittyvät haasteet vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon sekä luovuuteen erityisesti silloin, kun työhön liittyvät tavoitteet on asetettu liian korkealle ja työtehtävät koetaan henkisesti liian kuormittaviksi.

*”Nyt on kuitenkin viimeaikoina ollu niin kovat tavoitteet, et täytyy saada sitä kasvua, niin välillä sitä mieltii, et mistä se oikein tulee. Ne tavoitteet tuntuu tosi suurilta ja sellailta saavuttamattomilta... Siinä tilanteessa tuntuu, et pitäis olla joku Pelle Peloton, et keksis jotain tosi radikaalia. Tietää et ne odotukset on tosi korkeella ja se ei aina helpota sitä luovaa työtä.” (B)*

Kolmas Altia Oyj:n haastateltujen työntekijöiden esiin nostama, sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä on se, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa organisaatiossa tehtävään päätöksentekoon. Työntekijöille annetulla päätöksentekovallalla, vaikutusmahdollisuuksilla ja vastuilla onkin havaittu useissa tapauksissa olevan sisäistä motivaatiota edistäviä vaikutuksia. Molempien haastateltujen henkilöiden mukaan erityisesti projekti- ja työtehtäväkohtainen valta sekä siihen liittyvä vastuu voivat motivoida työntekijöitä kohti parempia ja luovempia työsuorituksia.

*”Se, että työntekijät erityisesti tällaisissa asiantuntijatehtävissä saavat itse vaikuttaa ja ottaa osaa päätöksentekoon ja kokevat että heidän mielipiteensä vaikuttavat työn lopputuloksiin, niin se motivoi heitä.” (A)*

Haastellun tuotekehityspäällikön mukaan myös työyhteisöllä ja erityisesti siellä vallitsevalla

ilmapiirillä on selvä vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Hänen mukaansa sisäisesti motivoituneet työntekijät voivat levittää yhteisiin projekteihin kohdistuvaa innostusta ja edistää siten toistensa luovuutta sekä luovaa työskentelyä.

*”Se luova työ on jossain määrin yhteisöllistä ja ryhmässä tekemistä. Se saa myös motivoitua siihen työhön, kun näkee, et muut on innostunu. Se ehkä saa sen yksilönkin liikkeelle.” (B)*

Altia Oyj:stö kerätyssä haastatteluaineistossa nousi esiin, että taloudellinen palkitseminen vaikuttaa vain vähäisissä määrin työntekijöiden motivaatioon. Siten haastatellut työntekijät näkevätkin tällaisten rahallisten palkkioiden vaikutusten olevan lyhytaikaisia ja vähäisiä, erityisesti luovan työskentelyn näkökulmasta. Haastateltu tuotekehitysjohtaja on todennut työntekijöiden palkkojen olevan lähinnä hygieniatekijä, jonka on oltava riittävän korkealla tasolla, jotta työntekijöiden luovan työskentelyn edellyttämä motivaatiotaso säilyisi.

*”Rahallakin voi vähäksi aikaa vaikuttaa motivaatioon ja tietysti sen (palkan) on oltava sillä tasolla, että se on siedettävä. Sillä pystyy vähän ainakin hetkellisesti sitä motivaatiota nostamaan, mut sillä ei pysty sitä pysyvästi kohottamaan. Se ei oo se paras keino työntekijöiden motivointiin ainakaan luovuuden osalta, mutta totta kai sekin on yks keino.” (A)*

Taloudellisen palkitsemisen sijaan, molemmat haastatellut Altia Oyj:n työntekijät näkevät positiivisen palautteen sekä huomion antamisen tehokkaimpina luovuutta edistävinä ulkoisen motivoinnin keinoina. Heidän mukaansa työntekijöiden luovia työpanoksia kohtaan osoitetut arvostus, kiitos ja huomionosoitukset edistävät sitä, että organisaation työntekijät ovat myös jatkossa aktiivisia luovien prosessien käynnistämisessä ja läpiviennissä. Myös onnistuneiden innovaatioprosessien juhlistaminen ja esiin tuominen voi, haastatellun tuotekehitysjohtajan mukaan, vahvistaa työntekijöiden motivaatiota sekä korostaa luovan työskentelyn asemaa koko organisaation liiketoiminnassa.

*”Meillä esimies sanoo sit sanallisesti palautetta ja kiitosta, jos on jossain projektissa tullu hyviä uusia ideoita. Se on musta ehkä tärkeintä palkitsemista luovan työn kannalta ylipäätään, et se huomataan.” (B)*

## **Työn organisointi**

Luova työn on havaittu Altia oyj:ssä olevan luonteeltaan sellaista, että se edellyttää työntekijöille annettua vapautta ja normaalien työtehtäviin kuuluvien rajojen puuttumista. Molemmissa haastatteluissa nousikin esiin, että yksilöillä on oltava mahdollisuus vapaaseen ja avoimeen ideointitoimintaan, jotta organisaatiossa voisi syntyä tehokkaasti uusia ajatuksia, toimintatapoja ja näkemyksiä. Käytännössä tämän on nähty johtuvan siitä, että ilman omien työtehtävien

suorittamiseen liittyvää vapautta ja itsenäistä päätöksentekovaltaa, työntekijät eivät kykene oma-aloitteiseen luovien prosessien työstämiseen.

*”Se, että työntekijät erityisesti tällaisissa asiantuntijatehtävissä saavat itse vaikuttaa ja ottaa osaa päätöksentekoon ja kokevat että heidän mielipiteensä vaikuttavat työn lopputuloksiin, niin se motivoi heitä ja saa jatkossakin sitä luovuutta esiin heissä.” (A)*

Vastaavasti haastateltu tuotekehityspäällikkö näkee organisaation sisäisen hierarkian heikentävän työntekijöiden luovuutta. Hänen mukaansa liian strukturoidut ja ylhäältä päin ohjaillut toimintamallit muodostavat luovaa työskentelyä estäviä rajoja työntekijöiden ajatusmaailmaan.

*”Mun mielestä sellanen kauhee hierarkia ja luovuus yhdessä ei oo kovin hyvä yhdistelmä. Se ehkä suorastaan tappaa sitä luovuutta... Sellanen liian strukturoitu malli ei toimi siinä luovuudessa.” (B)*

Vapauden ja autonomia korostetusta asemasta huolimatta, molemmat haastatellut Altia Oyj:n työntekijät ovat kuitenkin todenneet tehokkaan luovan työskentelyn edellyttävän myös jonkin asteisten raamien asettamisen toiminnalle. Heidän mukaansa tällainen luovan työskentelyn suuntaaminen ja ohjailu voivat edesauttaa luovien prosessien käynnistymistä sekä parantaa syntyneiden ideoiden laatua organisaation näkökulmasta. Altia Oyj:ssä työntekijöiden luovaa työskentelyä on pyritty ohjailemaan ja kanavoimaan systemaattisesti sellaisten aihealueiden pariin, jotka on nähty yhtiön näkökulmasta tarkoituksenmukaisiksi. Tältä luovan toiminnan raamien asettamiselta on kuitenkin edellytetty, että se pysyy tasapainossa työntekijöille annetun vapauden kanssa.

*”Me ollaan nyt tehty sellanen ihan systemaattinen ideointimenettely vuosittain, et meillä on ihan sellanen niinkun ”vuosikello” tavallaan siihen. Me suunnitellaan aina edellisenä vuonna, että minkä aihealueiden ympärillä meidän täytyy keksiä uusia ideoita, ja toteutetaan se ihan systemaattisesti.” (A)*

Sekä Altia Oyj:n tuotekehitysjohdajan että tämän alaisena työskentelevän tuotekehityspäällikön haastatteluissa nousi esiin, että selkeällä visiolla, tavoitteilla ja toiminnan suuntaviivoilla on keskeinen rooli työntekijöiden luovassa työskentelyssä. Tällaisten organisaation sisällä jaettujen ja yhteiseksi koettujen tavoitteiden on havaittu madaltavan työntekijöiden kokemaa kynnystä luovaan työskentelyyn. Lisäksi oikeanlaisen vision on havaittu Altia Oyj:ssä suuntaavan työntekijöiden luovaa työskentelyä, koko organisaation näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla.

*”Mä oon yrittänyt hirveesti tuoda esille toiminnan suuntaa, visiota ja päämääriä esille omassa tuotekehityorganisaatiossani, kun se on kuitenkin yks edellytys luovalle toiminnalle.” (A)*

<b>Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät</b>	
<b>Yksilötason tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietyt työntekijöiden omaksumat ajatus- ja toimintamallit edistävät luovuutta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuus ja muutoshakuisuus</li> <li>- Oppimisorientaatio</li> <li>- Rohkeus ja kokeilunhalu</li> <li>- Ahkeruus ja korkea työmoraali</li> </ul> </li> <li>• Luovuus edellyttää, että työntekijöiden työhyvinvointi on korkealla tasolla</li> </ul>
<b>Resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luova työ edellyttää tiettyjä resursseja               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aika</li> <li>- Asiantuntemus</li> <li>- Taloudellisilla resursseilla ei suoraan vaikutusta luovuuteen</li> </ul> </li> <li>→ Oikein käytettynä, rahalla voidaan kuitenkin edistää luovaa työskentelyä ainakin väliaikaisesti</li> </ul>
<b>Tuki ja kannustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylimmän johdon tuki ja kannustus luovaa työtä kohtaan osoittavat, että luova työ on sallittua ja toivottua organisaation sisällä</li> <li>• Koko henkilöstön tuki, kannustus ja yhteistyö tärkeää, luovan työn näkökulmasta</li> <li>→ Organisaationlaajuinen luovaa työtä tukeva ja siihen kannustava ilmapiiri               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntemuksen jakaminen ja tehokas hyväksikäyttö organisaatiossa</li> </ul> </li> </ul>
<b>Motivaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen motivaatio on luovuuden näkökulmasta erityisen tärkeää               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn merkityksen ja tärkeyden tiedostaminen</li> <li>- Työn riittävä haastavuus ilman liiallista kuormittavuutta</li> <li>- Pääöksentekovalta ja vastuut edistävät motivaatiota</li> <li>- Sisäinen motivaatio leviää työyhteisön sisällä</li> </ul> </li> <li>• Ulkoisen motivaation vaikutus luovuuteen vähäisempi               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden palkat hygieniatekijä</li> <li>- Tulospalkkiot voivat edistää luovuutta vähän ja lyhytaikaisesti</li> <li>- Palaute, työstä saatu kiitos ja positiiviset huomionosoitukset edistävät luovuutta</li> </ul> </li> </ul>
<b>Työn organisointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luova työskentely edellyttää työtehtäväkohtaista vapautta ja autonomiaa</li> <li>• Organisaation sisäinen hierarkia ja johdon kontrolli estävät luovuutta</li> <li>• Toiminnan onnistunut suuntaaminen voi kuitenkin edistää luovuutta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnalle asetetut oikeanlaiset raamit</li> <li>- Jaettu visio ja yhteiset tavoitteet</li> </ul> </li> </ul>

Taulukko 5. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät Altia Oyj:ssä

#### 4.2.2 Luovuutta edistävä johtajuus

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta selvisi, että johtajuudella on havaittu Altia Oyj:ssä olevan keskeinen rooli työntekijöiden luovan työskentelyn mahdollistajana sekä edistäjänä. Haastateltujen henkilöiden mukaan johtajuuden välityksellä on mahdollista vaikuttaa moniin työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä organisaatiossa. Tuotekehitysjohtajan näkemyksen mukaan yksi keskeisimmistä hänen työnkuvaansa liittyvistä tavoitteista onkin jokaisen työntekijän luovuuden edistäminen ja esiin tuominen. Lisäksi haastateltu tuotekehityspäällikkö on korostanut luovuuden merkitystä koko Altian Oyj:n liiketoiminnan tulevaisuuden kulmakivenä.

*”Kaikissa ihmisissä on luovuutta, mutta miten sen saa ulos on se tärkein kysymys. Kaikissa ei oo yhtä paljon ja kaikista ei saa samalla tavalla sitä koskaan ulos. Mutta siinähan se onkin, että miten sää saat niistä kaikista erilaisista ihmisistä.” (A)*

Haastatteluissa nousi lisäksi esiin, että johtajuutta ei esiinny tarkastellussa case-organisaatiossa

yksinomaan suorassa esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden ja näiden alaisten välillä. Muun muassa tuotekehitysorganisaation ulkopuolisilla projektipäälliköillä, organisaation muilla funktioilla kokonaisuudessaan sekä jopa asiakkailta on havaittu tietyissä tilanteissa voivan olla merkittäviäkin vaikutuksia työntekijöiden työssään osoittamaan luovuuteen Altia Oyj:ssä.

*”Mun työtehtäviin liittyvät aikarajat tulee aika pitkälle tuolta myynnistä, myyntikanavista ja sit meidän asiakkailta, joilla on tietty haut esimerkiksi joillekin tuotteille. Sit meidän pitää pyrkiä siihen aikarajaan saamaan tää kaikki mahtumaan.” (B)*

## Visiointi

Altia Oyj:n työntekijöille tehdyissä haastatteluissa nousi esiin, että tehokas luova työskentely edellyttää selkeiden vision, tavoitteiden sekä toiminnan suuntaviivojen muodostamista. Keskeinen osa luovuutta edistävää johtajuutta onkin haastattelujen perusteella se, että johtaja pyrkii muodostamaan sellaisia tulevaisuuden tavoitteita ja suunnitelmia, jotka työntekijöiden on helppo omaksua omaa toimintaansa ohjaaviksi työn suuntaviivoiksi. Tällaista vision muodostamiseen ja jalkauttamiseen tähtäävää toimintaa pidetään Altia Oyj:ssä yhtenä työntekijöiden luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

*”Mä oon yrittänyt hirveesti tuoda esille toiminnan suuntaa, visiota ja päämääriä esille omassa tuotekehitysorganisaatiossani, kun se on kuitenkin yks edellytys luovalle toiminnalle.” (A)*

Altia Oyj:ssä vastuu koko organisaation laajuisesta visioinnista on keskittynyt organisaation ylimmälle johdolle. Haastatellun tuotekehitysjohtajan mukaan, hänen työnkuvaansa kuuluu puolestaan visiointi tuotekehitysorganisaation tasolla siten, että ylimmän johdon määrittelemät strategia ja visio tulisivat kommunikoiduiksi sekä jalkautetuiksi hänen alaisilleen. Altia Oyj:n tuotekehitysorganisaatiossa tähän funktion sisäiseen visiointityöhön on pyritty osallistamaan työntekijöitä, ottamalla heidän näkökulmiaan huomioon mahdollisimman tehokkaasti visiointiprosessin aikana.

*”Meillä on perinteisesti ollut niin, et se on ihan ylin johto, joka on määritelly yrityksen strategia, vision ja mission ja sit nää kulttuurin kulmakivet nyt uutena. Sit sieltä se visiointi jalkautuu niin, et eri funkitot huolehtii omien suuntaviivojen huolehtimisesta. Esimerkiks mä huolehdin tuotekehityksen suuntaviivojen luomisesta ja totta kai otan siihen kommentteja omiltani aina.” (A)*

Haastateltu tuotekehityspäällikkö on kokenut ongelmalliseksi sen, että organisaation tavoitteet ja visio on määritelty vahvasti ylimmän johdon näkökulmasta. Hänen mukaansa erityisesti ylimmän johdon asettamien kasvutavoitteiden vaikutukset työntekijöiden luovaan työskentelyyn voivat olla

haitallisia, mikäli tavoitteet on asetettu liian korkealle ja lisäävät siten työntekijöiden kokemaa työn kuormittavuutta.. Tämän lisäksi, organisaation ylimmän johdon määrittelemän vision omaksuminen on osoittautunut, hänen mukaansa, tuotekehitysorganisaation työntekijöille haastavaksi tehtäväksi.

*”Nyt on kuitenkin viimeaikoina ollu niin kovat tavoitteet, et täytyy saada sitä kasvua, niin välillä sitä mieltii, et mistä se oikein tulee. Ne tavoitteet tuntuu tosi suurilta ja sellasilta saavuttamattomilta... Siinä tilanteessa tuntuu, et pitäis olla joku Pelle Peloton, et keksis jotain tosi radikaalia. Tietää et ne odotukset on tosi korkeella ja se ei aina helpota sitä työtä.” (B)*

### **Yksilökohtainen tuki ja kannustus**

Molempien haastateltujen Altia Oyj:n työntekijöiden mukaan yksi luovuutta edistävän johtajuuden osa-alue on henkilökohtaisen tuen ja kannustuksen tarjoaminen alaisille. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että johtajien tulee pyrkiä ottamaan toiminnassaan ja päätöksenteossaan huomioon jokaisen alaisensa henkilökohtaiset, luovaan työskentelyyn liittyvät heikkoudet sekä vahvuudet. Luovuutta edistävän johtajuuden yhtenä perimmäisenä tavoitteena pidetäänkin tässä case-organisaatiossa näiden henkilökohtaisten vahvuuksien hyväksikäytön tehostamista sekä heikkouksien kehittämistä, tulevia luovia prosesseja ajatellen.

*”Johtajan pitää löytää ja tunnistaa alaistensa vahvuuksia luovassa työskentelyssä ja tukea niitä ja käyttää niitä. Toisaalta pitää myöskin edellyttää että ne myöskin vähän kehitty niilläkin alueilla, mitkä ei oo vahvuuksia.” (A)*

Yksilökohtaisella luovan työskentelyn tukemisella ja kannustamisella pyritään tehostamaan jokaisen työntekijän luovan potentiaalin hyväksikäyttöä. Haastatellun tuotekehitysjohtajan näkemyksen mukaan, luovan työskentelyn tukeminen ryhmätasolla ei riitäkään tämän tavoitteen saavuttamiseen. Syynä tähän on hänen mukaansa se, että osa työntekijöistä ei uskalla tuoda omia ajatuksiaan ja ideoitaan esille, ilman erityistä kannustusta sekä juuri heille soveltuvien työmenetelmien käyttöönottoa.

*”Nää ideointimenetelmät pitää valita sillä tavalla, että sää laitat jokaisen ihmisen tuottamaan ideoita, koska ryhmässä käy aina se, että joku on sellanen arka ja se ei oikein kehtaa. Se ajattelee, että ”ei nää mun ideat oo hyviä” tai että ne on vähän yksinkertasia. Sillä voi olla loppujenlopuks hirveen hyviä ideoita, mut se on se viimeinen, joka tuo ne esille. Se saattaa tarvita paljonkin kannustusta ennen kun se uskaltaa avata suunsa.” (A)*

Altia Oyj:n tuotekehitysjohtaja on nostanut esiin yhtenä yksilökohtaiseen luovan työskentelyn tukemiseen ja kannustamiseen liittyvänä tavoitteena sen, että johtaja pyrkii vahvistamaan jokaisen alaisensa sisäistä motivaatiota. Hänen mukaansa tämä edellyttää jokaisen alaisen työnpanoksen

merkityksen ja tärkeyden korostamista henkilökohtaisella tasolla.

*”Alkuvuodesta kun tulee jokaisen yksilön kanssa omat tavoitekeskustelut, niin siellä tavallaan niinkun aina palataan siihen, että ”okei, yhtiön strategia on tää, nää on kategorioiden toimintamallit. Mitä se tarkoittaa minun työssäni?” Viedään se henkilökohtaiselle tasolle, et mitkä on ne vastuut ja mikä on työn merkitys.” (A)*

Altia Oyj:n työntekijöiltä kerätyssä haastatteluaineistossa nousi esiin, että luovuutta edistävä johtajuus edellyttää johtajilta alaistensa luovaan työskentelyyn liittyvien henkilökohtaisten heikkouksien ja vahvuuksien tuntemista. Tämä tarkoittaa haastatellun tuotekehitysjohtajan mukaan sitä, että johtajan on oltava läheisessä suhteessa alaistensa jokapäiväiseen työhön. Henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden kautta johtajan on havaittu voivan oppia tarjoamaan oikeanlaista tukea ja kannustusta jokaisen yksilön luovaan työskentelyyn.

*”Se mitä se (luovuutta edistävä johtajuus) vaatii on, että sä löydät ne ihmisten vahvuudet. Sehän vaatii sen, että sä opit ne ihmiset tuntemaan ja seuraat niitten työn tekemistä. Sieltä ne löytyy ne vahvuudet ja myös tietysti heikkoudet, jotka pitää ottaa johtajuudessa huomioon.” (A)*

Työntekijöiden vastuulle annetuilla työtehtävillä ja projekteilla on havaittu Altia Oyj:ssä olevan merkittävä rooli sen kannalta, kuinka paljon he osoittavat luovuutta omassa työssään. Tästä johtuen, työtehtävien tarkoituksenmukainen jakaminen ja oikeiden henkilöiden sijoittaminen heille sopivien tuotekehitysprojektien pariin, on tunnistettu yhdeksi luovuutta edistävän johtajuuden keskeisistä toiminnoista. Haastatellun tuotekehitysjohtajan mukaan johtaja-asemassa olevan henkilön on otettava tässä yhteydessä huomioon alaistensa henkilökohtaiset osaamisalueet, asiantuntemus, kiinnostuksenkohteet sekä motivaatio.

*”Pitää olla sitä kompetenssia, eli johtajan tehtävä on katsoa, että niitten ihmisten osaamistaso on tehtäviin oikea, että se on oikealla alueella ja lisäksi että ihmisten motivaatio on kunnossa.” (A)*

Altia Oyj:n kaikki tuotekehitysorganisaation työntekijät ovat erikoistuneet johonkin yhtiön neljästä tuotekategoriasta. Nämä kategoriakohtaiset jaot määrittävät sitä, miten tuotekehitysprojektit jakautuvat organisaatiossa. Lopulliset työntekijäkohtaiset päätökset heidän projektikohtaisesta sijoittamisestaan tehdään yhtiössä johtajalähtöisesti. Käytännössä johtaja jakaa työntekijöiden vastuut, työtehtävät ja toimenkuvat projektipäällikköjen määrittelemien tarpeiden perusteella. Haastateltu tuotekehitysjohtaja on kuitenkin havainnut työtehtävien organisaation sisäisestä jakamisesta puuttuvan Altia Oyj:ssä suunnitelmallisuutta. Hänen mukaansa päätöksentekoa saneleekin usein myös se, ketkä työntekijöistä ovat käytettävissä projektin käynnistymishetkellä.



*”Tuotekehitys palvelee näitä kaikkia kategorioita, mut me ollaan tietyllä tavalla jaoteltu me ihmiset itsemme näihin, et kuka tekee töitä minkäkin kategorian parissa. Se on lähinnä sit kuitenkin esimies, joka päättää projektien jakamisesta ja ihmisten asettamisesta.” (B)*

Altia Oyj:n tuotekehitysjohtajan mukaan, työntekijöiden yksilökohtaiseen luovan työskentelyn tukemiseen ja kannustamiseen kuuluu lisäksi yhtenä keskeisenä toimintona se, että heitä pyritään motivoimaan työtehtävien ja vastuiden jakamisen kautta. Hänen kokemustensa perusteella yksilöiden luovuutta onkin mahdollista edistää tarjoamalla sellaisia haastavia vastuita ja työtehtäviä, jotka pakottavat työntekijöitä ylittämään omia mukavuusrajojaan. Työtehtävien riittävä monipuolisuus ja vaihtelevuus onkin nähty case-organisaatiossa työntekijöiden luovuuden ylläpitämisen sekä edistämisen edellytyksinä.

*”Mun yksi tietty sisällönkehittämisen parissa työskentelevä alainen on tehnyt tiettyyn kategoriaan, tiettyyn tuoteryhmään töitä nyt useamman vuoden jo. Nyt hänellä oli mahdollisuus päästä ihan toiseen kategoriaan tekemään aivan erilaisia tuotteita, kun mitä hän on koskaan tehnyt. Hän onnistui niissä äärimmäisen hyvin ja tuotteet oli menestyksiä ihan kautta linjan. Siihen vähän kannustusta päälle ja kehuja siitä, että ne oli todella onnistuneita, niin sen luovuushan lähti ihan lentoon.” (A)*

### **Esimerkillä johtaminen**

Haastatteluissa nousi esiin, että johtaja voi omalla esimerkillään edesauttaa alaistensa luovaa työskentelyä. Haastateltujen Altia Oyj:n työntekijöiden näkemyksen mukaan, johtaja voi omassa työssään osoittamallaan luovuudella sekä omaksumillaan ajatus- ja toimintamalleilla näyttää positiivista esimerkkiä alaisilleen. Tätä esimerkillä johtamista vaikeuttaa kuitenkin tuotekehityspäällikön mukaan se, että johtajan työnkuva eroaa merkittävästi hänen omastaan.

Työnkuvien erilaisuudesta johtuen luovaan työskentelyyn kohdistuvan esimerkillä johtamisen on todettu tapahtuvan Altia Oyj:ssä pääasiallisesti yleisemmällä tasolla. Haastatteluaineistossa nousikin esiin, että johtajan oman toiminnan on havaittu voivan osoittaa alaisille luovan työskentelyn tärkeyttä ja toivottavuutta case-organisaatiossa. Lisäksi haastatellun tuotekehityspäällikön mukaan, johtaja voi oman esimerkkinsä kautta edesauttaa luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien omaksumista alaistensa keskuudessa. Altia Oyj:n tuotekehitysjohtaja onkin pyrkinyt omalla esimerkillään vahvistamaan muun muassa alaistensa luovaan työskentelyyn liittyvää itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta.

*”Se mitä mä oon yrittäny viedä sinne on se, et mä oon koittanu kannustaa näitä mun omia ihmisiä, et he esimerkiksi vetää tällaisia ideointisessioita ja junailee niitä ite. Siinä mä toivoisin, et mä olisin toiminu sellaisena roolimallina, et mä olisin saanu siirrettyä heille sen, mikä oli alun perin mun tehtävä. Et he kokee sen luovuuden tarpeellisena ja tärkeenä*

*osana työtä.” (A)*

Muodollisessa johtaja-asemassa olevien henkilöiden lisäksi, myös organisaation muiden työntekijöiden on havaittu voivan toimia roolimalleina toisilleen. Haastateltu Case-organisaation tuotekehityspäällikkö on todennut organisaatiossa pidemmän aikaa työskennelleiden kollegojen toimineen hänen roolimalleinaan erityisesti silloin, kun hän tuli yhtiöön uutena työntekijänä. Hänen mukaansa tällaiset roolimallit voivatkin edistää työntekijöiden luovuutta oma esimerkkinsä kautta samoin, kuten johtaja-asemassa työskentelevät henkilöt.

*”Mä oon sillon aikanani tullu aika nöyryydellä tänne taloon. Tää juomapuoli oli mulle aika uus ala, jota täyty opiskella. Kyllä siinä mielessä kollegat, jotka on ollu täällä pidempään, niin niitä katso ikään kun ylöspäin ja niiltä yritti ottaa mallia kaikkeen tekemiseen.” (B)*

Luovuutta edistävä johtajuus	
<b>Johtaja, johtajuus ja luovuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan tavoitteena saada jokaisen työntekijän luovuus esiin</li> <li>• Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavaa johtajuutta osoittavat suorassa esimiesasemassa olevien johtajien lisäksi myös muut tahot               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotekehitysprojektien projektipäälliköt</li> <li>- Muut organisaation funktiot kuin tuotekehitys</li> <li>- Asiakkaat</li> </ul> </li> </ul>
<b>Visiointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuu organisaationlaajuisen vision ja toiminnan suuntaviivojen määrittelystä keskittynyt ylimmälle johdolle</li> <li>• Johtajan työnkuvaan kuuluu visiointi oman vastuuyksikön tasolla</li> <li>• Johtajan saatava visio, suuntaviivat ja tavoitteet jalkautetuiksi organisaatioon               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongelmana visioinnin johtajälähtöisyys                   <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Tavoitteet liian talouspainotteisia, kaukaisia ja kunnianhimoisia</li> <li>→ Tavoitteiden omaksuminen työntekijöille vaikeaa</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Yksilökohtainen tuki ja kannustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan tehtävänä kehittää alaistensa henkilökohtaista luovaa työskentelyä</li> <li>• Johtajan osoitettava yksilöille näiden työpanosten merkitys ja tärkeys</li> <li>• Johtajan huomioitava yksilöt työtehtävien jakamisessa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntemus</li> <li>- Motivaatio</li> <li>- Heikkoudet ja vahvuudet luovassa työskentelyssä</li> </ul> </li> <li>• Työntekijöiden luovuutta mahdollista edistää tarjoamalla heille mukavuusalueita ylittäviä ja totutusta poikkeavia työtehtäviä</li> <li>• Johtajan oltava vuorovaikutussuhteessa alaisiinsa ja tunnettava heidät hyvin</li> <li>• Johtajälähtöinen työtehtävien jakaminen ei usein riittävän suunnitelmallista</li> </ul>
<b>Esimerkillä johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja voi edistää alaistensa luovaa työtä oman esimerkkinsä kautta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luovan työn tärkeyden osoittaminen</li> <li>- Luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien osoittaminen</li> </ul> </li> <li>• Esimerkillä johtamisen tapahduttava yleisellä tasolla, sillä johtajan ja alaisten työtehtävät poikkeavat merkittävästi toisistaan</li> <li>• Myös muu henkilöstö voi toimia luovan työn roolimalleina toisilleen</li> </ul>

Taulukko 6. Luovuutta edistävä johtajuus Altia Oyj:ssä.

### 4.3 Hämeenlinnan kaupunginteatteri

Kolmas tämän tutkimuksen case-organisaatio on Hämeenlinnan kaupunginteatteri, jonka historia on saanut alkunsa vuonna 1909 perustetusta Työväen Teatterista. Vuonna 1956 Hämeenlinnan kaupunginteatteriksi nimetyn teatterin toimintaa rahoitetaan julkisilla varoilla. Merkittävimmät Hämeenlinnan kaupunginteatterin rahoittajat ovat Hämeenlinnan kaupunki, Opetusministeriön veikkausvoittovarot sekä Suomen valtio. (Häme-wiki 2013)

Vuonna 2011 Hämeenlinnan kaupunginteatterin näytöksissä kävi yhteensä yli 47000 katsojaa ja teatterin täyttöaste oli 82 prosenttia (Hossi 2012). Hämeenlinnan kaupunginteatterissa työskentelee 13 vakituista näyttelijää, joiden lisäksi teatterin esityksissä on jatkuvasti mukana vierailevia esiintyjiä. Henkilöstöä Hämeenlinnan kaupunginteatterissa on keskimäärin yhteensä 50 työntekijää, ympäri vuoden. Näyttelijöiden lisäksi teatterissa työskentelee ihmisiä muun muassa lavastuksen, puvustuksen, valosuunnittelun, taloushallinnon sekä markkinoinnin parissa. (Hämeenlinnan kaupunginteatterin verkkosivu)

Tässä tutkimuksessa case-organisaatiosta haastateltaviksi henkilöiksi on valittu teatterinjohtaja, joka toimii myös teatterin toimitusjohtajana, sekä tämän alaisena työskentelevä, teatterin vakituiseen henkilökuntaan kuuluva näyttelijä. Haastateltavien henkilöiden valinta perustui heidän tutkimusasetelmaan soveltuviin työnkuviinsa sekä molempien henkilöiden laaja-alaiseen kokemukseen teatteritoimialasta. Haastateltavaksi valitulla teatterinjohtajalla on yli 33 vuoden työkokemus toimialalta. Hän on työskennellyt eri teattereissa nykyisen tehtävänsä ohella myös näyttelijänä ja ohjaajana. Johtaja-asemassa hän on toiminut yhteensä 24 vuoden ajan, josta viimeiset kahdeksan vuotta Hämeenlinnan kaupunginteatterissa. Tutkimukseen haastateltavaksi valittu näyttelijä on puolestaan näytellyt ammatikseen yli 18 vuoden ajan. Myös hän on työskennellyt Hämeenlinnan kaupunginteatterissa viimeiset kahdeksan vuotta. Jatkossa tässä tutkimuksen kappaleessa, esiteltäessä haastattelujen sisältöä, teatterinjohtajan haastatteluaineistoon viitataan A-kirjaimella ja näyttelijän haastatteluun puolestaan B-kirjaimella.

#### 4.3.1 Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät

Molemmissa Hämeenlinnan kaupunginteatterin työntekijöille tehdyissä haastatteluissa nousi esiin

lukuisia sellaisia ajatus- ja toimintamalleja, joiden on havaittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työssään osoittamaan luovuuteen. Sekä haastateltu teatterinjohtaja että näyttelijä korostivat erityisesti avoimuuden ja jatkuvan uudistumishalun merkityksiä luovassa työssä. Heidän mukaansa luovuus edellyttää ihmisiltä kykyä havainnoida ympäröivää maailmaa ja poimia sieltä uusia näkemyksiä luovaa työskentelyä varten.

*”Miten se ajatus syntyy? Kyl se tulee siitä, et hahmottaa sitä maailmaa missä elää. Koko tavallaan ympäristö, minkä näkee, minkä keskellä pyörii ja missä niinkun se elämä menee, niin pitää avata ensin silmät ulospäin ja nähdä. Sieltä tulee sitten tulee ja syntyy se, josta lähtee liikkeelle se luovuus ja oma ajatus.” (A)*

Haastatellun näyttelijän näkemyksen mukaan toinen merkittävä luovia ihmisiä yhdistävä ajatusmalli on halu ja innostus oppia jatkuvasti uusia asioita. Hänen mukaansa tällainen oppimisorientaatio ja laaja-alainen kiinnostus erilaisia asioita kohtaan mahdollistavat sen, että työntekijä voi hankkia monipuolista osaamista sekä asiantuntemusta käynnistämiensä luovien prosessien tueksi.

*”Jotta voi olla luova, niin olis hyvä olla tietyllä tavalla laaja-alanen. Ihminen heijastelee luovassa työssä oman ittensä kautta niitä opittuja ja ulkopuolelta poimittuja asioita eri tavoilla.” (B)*

Haastateltu teatterinjohtaja on todennut työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen olevan erityisen tärkeää silloin, kun työn tavoitteena on kehittää uusia ja luovia ideoita. Hän on korostanut avoimen kommunikaation ja työntekijöiden välisen sosiaalisen kanssakäynnin keskeisiä rooleja luovassa työssä. Teatterinjohtajan mukaan tehokas luova työskentely edellyttääkin ihmisten emotionaalisuutta ja jopa tunnetason vuorovaikutusta yksilöiden välillä.

*”Kyky emotionaalisuuteen on tärkeä asia luovuuden kannalta. Jos puuttuu emotionaalisuus, niin luovia ideoita ei tahdo syntyä. Sellaset ihmiset, joilla ei oo sosiaalista osaamista ja vuorovaikutusosaamista, niin sellasilta ihmisiltä ei tahdo löytyä luovuutta mihinkään tekemiseen.” (A)*

Tunnistettujen luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien lisäksi, Hämeenlinnan kaupunginteatterin haastatteluaineistossa nousi esiin työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin vaikutus luovan työskentelyn tehokkuuteen. Molemmat haastatellut työntekijät ovatkin havainneet luovan työskentelyn edellyttävän, että työntekijät voivat sekä henkisesti että fyysisesti hyvin. Haastateltu teatterinjohtaja on havainnut erityisesti työympäristössä koetun hyvinvoinnin sekä työyhteisössä vallitsevan hengen vaikuttavan työntekijöiden luovuuteen ja tehdyn työn laatuun.

*”On tärkeätä tajuta, et silloin kun ihmisten henkinen ja fyysinen hyvinvointi on muuten balanssissa, niin vaan silloin pystytään tekemään tätä luovaa työtä.” (B)*

## Resurssit

Hämeenlinnan kaupunginteatterissa on havaittu, että uusien ideoiden tehokas kehittäminen edellyttää luoviin prosesseihin allokoitujen resurssien riittävyyttä. Case-organisaation työntekijöille tehdyissä haastatteluissa erityisesti aika nousi esiin yhtenä tärkeimmistä luovaan työhön vaikuttavista resursseista. Molempien haastateltujen henkilöiden mukaan tehokas luovien ideoiden kehittäminen vaatii, että työntekijöillä on riittävästi aikaa ideoiden työstämiseen alitajunnan tasolla. Haastateltu näyttelijä on korostanut erillisen, yksinomaan ideointiin varatun, vapaasti käytettävissä olevan ajan tärkeää roolia luovan työskentelyn näkökulmasta.

*”Aika on toinen, mitä luovassa työssä ihmisillä on vaan oltava. Ismo Alanko on hyvin kuvannu sitä, kun se alkaa kirjoittaa lauluja, niin se menee työhuoneen sohvalle ja tunnin/pari vaan pötköttelee ja pyörittelee niitä ajatuksia. Sellasta aikaa on vaan oltava.”*  
(B)

Työtehtäviin ja projekteihin liittyvien aikarajojen on havaittu Hämeenlinnan kaupunginteatterissa vaikuttavan työntekijöiden luovaan työskentelyyn. Haastatellun näyttelijän mukaan liian tiukat aikarajat voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden osoittamaan luovuuteen, sillä hänen mukaansa tehokas luova työskentely edellyttää mahdollisuutta valita työnteon ajankohdaksi niin sanotun ”luovan hetken”. Myös teatterinjohtaja on havainnut aikarajojen joissakin tilanteissa vaikeuttavan luovien prosessien käynnistämistä ja läpivientiä. Toisaalta hän on kuitenkin todennut projekteille asetettujen aikarajojen voivan myös edesauttaa luovaa työtä. Hänen mukaansa aikarajojen vaikutukset työntekijöiden luovuuteen määräytyvätkin sen mukaan, kokevatko työntekijät ne motivoivina haasteina vai liiallista kuormittavuutta aiheuttavina häiriötekijöinä.

*”Siinä on kaks tietä. Joko niin, et siitä saattaa tulle ahdistuneisuutta ja paine joka lukitsee luovuutta tai sit se ajatellaan niin, et se on tavallaan hieno juttu, et tollon pitää olla valmiina. Joskus sillen ihmisistä lähtee ne voimavarat liikkeelle just sen takia, et on selkä seinää vasten.”* (A)

Taloudellisten resurssien vaikutukset työntekijöiden luovaan työskentelyyn on nähty case-organisaatiossa melko vähäisiksi. Sekä haastateltu teatterinjohtaja että näyttelijä korostivat muiden resurssien vaikuttavan työntekijöiden luovaan työskentelyyn huomattavasti rahaa enemmän. Haastatellun näyttelijän mukaan Hämeenlinnan kaupunginteatterin matala budjetti, suhteessa suurempien kaupunkien teattereihin, asettaa luovuuden jopa korostettuun asemaan. Hänen mukaansa taloudellisten resurssien vähäisyys pakottaa työntekijät etsimään jatkuvasti luovia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja saattaakin näin ollen jopa edesauttaa luovaa työskentelyä.

*”Mä oon vähän sitä mieltä, että monta kertaa sieltä se luovuus just löytyykin, kun sulla ei oookkaan rahaa maailman isoimpiin ja hienoimpiin lavasteisiin. Sillon sun pitää kiteyttää ja*

*löytää joku tapa siihen.” (B)*

Haastateltu teatterinjohtaja on todennut taloudellisten resurssien rajallisuuden vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen lähinnä sellaisissa tilanteissa, joissa teatterin heikosta taloudellisesta tilanteesta aiheutuu henkilöstölle turvaton olo. Hänen mukaansa organisaation taloudellisten vaikeuksien heijastuminen työntekijöiden jokapäiväiseen arkeen saattaakin vaikuttaa negatiivisesti yksilötason luovuuteen. Haastatellun teatterinjohtajan mukaan tämä negatiivinen vaikutus on mahdollista estää luomalla työntekijöille turvalliselta tuntuva työympäristö, eriyttämällä organisaation kokonaistaloutta koskeva päätöksenteko sekä luovaa työtä tekevät yksilöt.

*”Niitä raha-asioita ei missään nimessä pidä jalkauttaa sinne luovaa työtä tekevien ihmisten sektorille. Niitten ei tarvi miettiä raha-asioita. Niille luodaan vaan sellanen turvallinen ympäristö, jossa niillä on turvallinen olo tehdä sitä työtä... Työntekijöille pitää antaa mahdollisimman turvallinen kuva siitä taloustilanteesta. Se turvallisuus tuo sen luovuuden mahdollisuuden, eikä tuu sit niitä lukkoja ja ahdistuksia päälle.” (A)*

Hämeenlinnan kaupunginteatterissa tehokkaan luovan työn on havaittu edellyttävän ajan lisäksi myös henkilöstöön sidoksissa olevaa osaamista ja asiantuntemusta. Kerätyssä haastatteluaineistossa nousikin esiin, että luova työ teatteritoimialalla edellyttää työntekijöiltä erityisen paljon monipuolista tietotaitoa elämän eri aloilta. Tämä eri työtehtäviin ja projekteihin liittyvien luovien prosessien edellyttämä asiantuntemus voi kohdistua käytännössä mihin tahansa aihealueeseen, sillä näytelmäprojektien sisällöt vaihtelevat usein laidasta laitaan.

*”Se on iso asia, et ihmisillä on erilaisia osaamisalueita ja asiantuntemusta eri asioista. Se on ensiarvosen tärkeätä näyttelijäntyössä, että on riittävästi asiantuntemusta siitä esityksen aiheesta, että sen roolin voi tehdä uskottavasti. Semmosilla asioilla päästään usein syvemmälle niihin juttuihin, et voidaan sit tehdä sitä luovaa työtä.” (B)*

## **Tuki ja kannustus**

Hämeenlinnan kaupunginteatterin työntekijöille tehdyissä haastatteluissa nousi esiin, että tehokas luova työ edellyttää organisaationlaajuista luovuuden korostamista tärkeään asemaan. Haastateltujen henkilöiden mukaan työntekijöiden luovan potentiaalin hyödyntäminen edellyttääkin, että henkilöstöä kannustetaan aktiivisesti sekä ideointiin että uusien ajatusten esiin tuomiseen. Haastateltu näyttelijä on todennut luovalle työlle osoitetun tuen ja kannustuksen olevan erityisen kriittisessä asemassa silloin, kun työntekijät ovat oma-aloitteisesti kehittäneet ja tuoneet esiin uusia ideoita. Hänen mukaansa tällaisissa tilanteissa on välttämätöntä osoittaa tukea ja kannustusta työntekijöille sekä heidän luovalle työlleen, jotta motivaatio ja luovuus säilyisivät myös jatkoa ajatellen.

*”Meillä pyritään aina kokonaisuudessaan sellaseen kannustavuuteen ja pyritään sitä kautta saamaan luovaa työtä sujumaan.” (A)*

Hämeenlinnan kaupunginteatterin toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon työnkuvassa työntekijöiden luovan työskentelyn tukemisella sekä kannustamisella on merkittävä asema. Haastatteluissa ilmenikin, että teatterin ylin johto luo omalla toiminnallaan pohjan koko organisaationlaajuisille luovuuteen kohdistuville asenteille. Haastatellun näyttelijän mukaan tähän ylimmän johdon tehtävään liittyy kuitenkin ongelma, joka on seurausta toimitusjohtajan ja tämän alaisten näkökulmien erilaisuudesta. Hänen mukaansa organisaation työntekijät eivät koe saavansa ylimmältä johdolta riittävästi tukea ja kannustusta luovaan työskentelyyn, sillä teatterin johdon katsotaan etääntyneen työntekijöiden jokapäiväisestä arjesta.

*”Ei sellasia oo kauheen paljon ollu, jotka olis siihen luovaan työskentelyyn sieltä yläkerran ja johdon puolelta tarjonnu tukee. Siellä on monta kertaa sellanen vähän paha juopa sen toimitusjohtajan ja muun talon välillä. Toimitusjohtaja työskentelee päivittäin talousasioista vastuussa olevien ihmisten kanssa ja siihen taiteellisen ja luovaan työhön alkaa kasvaan etäisyyttä.” (B)*

Myös case-organisaation muun henkilöstön luovalle työlle osoittaman tuen ja kannustuksen on havaittu vaikuttavan yksilöiden luovaan työskentelyyn. Haastatteluaineistossa nousikin esiin työntekijöiden välisen yhteistyön tärkeä rooli luovassa työssä. Työntekijöiden välisen yhteistyön sekä toisille työntekijöille osoitetun tuen on nähty vaikuttavan positiivisesti luovien prosessien läpivientiin, sillä ne mahdollistavat henkilöstöön sidotun osaamispääoman tehokkaan organisaationlaajuisen hyväksikäytön. Yksilöiden rajallisesta asiantuntemuksesta johtuen, case-organisaatiossa onkin havaittu, että yksilöiden luovaa työtä on mahdollista tehostaa pyrkimällä hyödyntämään koko organisaation henkilöstön tietotaitoa ja asiantuntemusta luovissa prosesseissa. Vastaavasti molemmat haastatellut henkilöt ovat todenneet organisaatiossa esiintyvien kilpailuasetelmien sekä niihin liittyvän kannustuksen puutteen vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden luovuuteen.

*”Meidän työyhteisössä parhaimmillaan ihmiset kannustaa, tukee ja auttaa toisiaan luovien ajatusten etsimisessä. Pahimmillaan tulee joku sellanen suomalainen katkeruus, joka saattaa tulehduttaa tilanteita.” (A)*

*”Tollanen asiantuntijuus jota omasta porukasta löytyy, niin se on loistavaa jos sitä pystyy hyödyntämään omassa luovassa työssä. Esimerkiks meiltä löytyy joogaopettajaa, hierojaa ja purjehtijaa, eli ihmisiä, joilla on tietoo tosi laajasti erilaisista asioista.” (B)*

Haastateltu näyttelijä on havainnut työntekijöiden toisilleen osoittaman tuen ja kannustuksen vaikuttavan ratkaisevasti myös siihen, millainen luovuuteen kohdistuva ilmapiiri organisaation

sisälle muodostuu. Hänen mukaansa luovan työskentelyn näkökulmasta oikeanlainen ilmapiiri sallii uusien ideoiden esittämisen sekä testaamisen, ilman pelkoa epäonnistumisista ja niiden mahdollisista seurauksista.

*”Kyllä meillä suurin osa on ehdottomasti sitä, jotka edelleen lapsen lailla innostuu jutuista ja on aina ettimässä uusia tapoja tehdä työtä. Meillä on kauheen hyvä ympäristö tehdä ja kokeilla kaikkee. Siellä ollaan voittopuolisesti avoimia ja jopa valmiita kokeilemaan ihan pötköjäkin ratkasuja.” (B)*

## Motivaatio

Yksittäisenä tärkeimpänä työntekijöiden luovuuteen vaikuttavana tekijänä pidetään Hämeenlinnan kaupunginteatterissa työntekijöiden motivaatiota. Molemmat case-organisaation työntekijät korostivatkin haastatteluissaan, että ilman motivaatiota työntekijöiltä puuttuu kokonaan kyky luovien ideoiden kehittämiseen. Heidän mukaansa motivaation puute voikin johtaa jopa aiemmin poikkeuksellisen luovina yksilöinä pidettyjen työntekijöiden luovuuden katoamiseen.

*”Motivaation vaikutus on aika ensiarvosen tärkeätä luovassa työssä. Se motivoitunut ihminen on sellanen, jolla niitä luovia ajatuksia herää. Ylipäätään motivaatiota edellytetään, et luovuus on edes mahdollista.” (A)*

*”Kyllä sen tuolla meillä huomaa, et ihminen, jolla se motivaatio on kadonnu, on niinkun kynttilä, jonka liekki on sammunu. Se on edelleen se kynttilä, mutta ei siinä oo mitään muuta. Siitä puuttuu se lämpö, voima ja energia, jota se joskus pysty antamaan ulospäin.” (B)*

Haastatteluaineistossa nousi esiin, että luovuuden näkökulmasta erityisen tärkeänä pidetään sellaista motivaatiota, joka kohdistuu itse työtehtäviin ja projekteihin. Molempien haastateltujen henkilöiden mukaan, työntekijöiden intohimo ja kiinnostus työtään kohtaan tuovatkin esiin luovuutta tehokkaammin kuin mitkään muut tekijät. Tämän lisäksi, haastateltu näyttelijä on havainnut työntekijöiden sisäisen motivaation ja luovuuden välisen yhteyden olevan kahdensuuntainen. Hänen mukaansa luovan työskentelyn estyminen ulkoisista tekijöistä johtuen heikentääkin työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

*”Tää työ on kuitenkin intohimo, niin se ei riitä sillon, jos käy niin, että se luovuus alkaa katoamaan. Kyllä tästä työstä selviäis niinkin, että vaan heiluu siellä lavalla pelkällä rutiinilla, mutta ei se sillon enää täyty sitä tarkotusta.” (B)*

Yksi työntekijöiden sisäisen motivaation kannalta Hämeenlinnan kaupunginteatterissa tärkeänä pidetty tekijä on, että työntekijät kokevat työtehtävänsä riittävän haastaviksi. Näin ollen, haastatellut työntekijät näkevät työtehtäviin liittyvien riittävien haasteiden vaikuttavan myös työntekijöiden



luovuuteen. Teatterinjohtaja on kuitenkin korostanut sitä, että työntekijöiden kokemat haasteet eivät saa ylittää heidän henkilökohtaisia sietorajojaan. Hän onkin havainnut yksilöiden motivaation kärsivän sellaisissa tilanteissa, joissa nämä kokevat työtehtäviinsä liittyvät haasteet liian suuriksi. Teatterinjohtajan mukaan työntekijöiden luovuus on korkeimmillaan silloin, kun he kokevat, että työn riittävän haastavuuden ja liiallisen kuormittavuuden välillä vallitsee tasapainotila.

*”Justiinsa niiden haasteiden ja porkkanoiden rooli on tosi tärkeä luovuuden kannalta. Ne ei kuitenkaan saa olla liian isoja haasteita. On oltava vähän tarkkana, et ei anna liikaa niitä haasteita, ja jos asettaa sellasen haasteen, joka ylittää niitä rajoja, niin pitää antaa tyhjää tilaa sen onnistumisen jälkeen palautumiseen ja niin edelleen.” (A)*

Toinen case-organisaatiossa tunnistettu, työntekijöiden sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä on työyhteisö. Tutkimuksessa haastateltu näyttelijä on havainnut sisäisen motivaation voivan parhaassa tapauksessa levitä henkilöstön jäsenten välillä. Hänen mukaansa tämä sisäisen motivaation tarttuminen henkilöstön keskuudessa liittyy sekä työntekijöiden työhyvinvointiin että organisaation sisällä vallitsevaan ilmapiiriin; innostus ja luovuus leviävät henkilöstön välillä silloin kun työntekijät voivat hyvin ja ilmapiiri on oikeanlainen.

*”Totta kai myös työkaverit motivoi luovaan työhön. Meillä on tuolla hienoja ihmisiä ja niitten kanssa on kiva tehdä töitä. Kun niiden kanssa pääsee sen saman lautasen äärelle ja porukka tuo hienoja ajatuksia ja ideoita esiin, niin siihen syttyy.” (B)*

Myös ulkoisen motivaation on havaittu Hämeenlinnan kaupunginteatterissa vaikuttavan työntekijöiden luovuuteen. Luovan työn tehokkuuden näkökulmasta tärkeänä tekijänä onkin nähty se, että työntekijöillä on jokin tavoite tai palkinto, johon he työllään tähtäävät. Molemmissa haastatteluissa korostettiin tällaisten ulkoisten kannustinten luovuutta edistäviä vaikutuksia, sillä selkeiden tavoitteiden ja onnistuneisiin luoviin prosesseihin liittyvien palkintojen on nähty edesauttavan luovien prosessien käynnistymistä ja läpivientä.

*”Ihminen toimii sillain kuin aasi. Se, et siellä on joku porkkana mitä tavoitellaan ja mitä havitellaan, niin se motivoi. On se palkinto sit mikä tahansa, esimerkiksi onnistunu ensi-ilta ja paljon kukkasia kun mennään kumartamaan yleisölle, niin se on tärkeä.” (A)*

Case-organisaation työntekijöille tehdyissä haastatteluissa korostui kuitenkin, että taloudellinen palkitseminen ei ole yleensä tehokkain mahdollinen tapa työntekijöiden motivointiin. Haastatellut henkilöt ovat havainneet rahallisten palkkioiden vaikuttavan heikosti ihmisten motivaatioon erityisesti sen jälkeen, kun työntekijät ovat jo saavuttaneet itseään tyydyttävän elintason. Haastatteluaineistossa ilmenikin, että luovaan työskentelyyn tehokkaasti motivoivat palkinnot ovat olleet tarkastellussa case-organisaatiossa usein aineettomia. Sen sijaan positiivisella palautteella ja

työstä annetulla kiitoksella on havaittu olevan merkittäviä työntekijöiden motivaatiota edistäviä vaikutuksia.

*”Sen tavotellun palkinnon ei tarvi olla aina taloudellinen. paljonhan on menty siihen, et on otettu käyttöön tulospalkkausta ja sellasta, et se tavote on siinä, et saadaa lisää euroja. Se ei välttämättä vielä motivoi ihmistä, ainakaan luovaan työhön, jos ihminen on siinä tilanteessa, et sillä on jo ihan ookoo elintaso, eikä oo tarvetta ostaa sitä 16. taulutelevisiota.” (A)*

## **Työn organisointi**

Hämeenlinnan kaupunginteatterissa on havaittu, että luova työskentely edellyttää työntekijöille annettua riittävää vapautta ja liikkumatilaa työtehtävien sisällä. Haastatteluissa nousikin esiin, että luovaan työskentelyyn liittyy aina kokeilua, muutosten tekemistä sekä toimintatapojen jatkuvaa uudistamista. Näin ollen, tehokkaan luovan työskentelyn on todettu vaativan käytettävien työtapojen ja -menetelmien valintaan kohdistuvaa työntekijöiden autonomiaa.

*”Välillä kun niitä juttuja kääntää ihan pääläelleen ja kokeilee ihan oudoltakin tuntuvia tapoja tehdä asioita, niin sieltä voi tulla sellasia löytöjä ja kokonaan uusia kulmia asioihin. Sellaseen kokeiluun ja etsimiseen pitää olla työssä tilaa.” (B)*

Toinen haastatteluaineistossa esiin noussut aihealue, johon liittyvää työntekijöiden vapautta ja itsenäisiä vaikutusmahdollisuuksia edellytetään luovassa työssä, on ajankäyttö. Työntekijät eivät aina kykene luovaan työskentelyyn yhtä tehokkaasti, vaan siihen on havaittu liittyvän usein parempia ja huonompia ajankohtia. Haastateltu teatterinjohtaja ja tämän alaisena työskentelevä näyttelijä näkevätkin tästä syystä, että aina sen ollessa mahdollista, työntekijöille tulisi sallia vapaus oman työnteon ajoittamiseen tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Ongelmalliseksi tämän tekee teatteritoimialalla kuitenkin se, että suurin osa työstä tehdään ryhmäkontekstissa.

*”Meidän alalla tää on hyvin pitkälti ryhmätyötä ja sillon, kun on siihen ryhmään sidottu, niin yksilöiden on vaikee vaikuttaa siihen omaan ajankäyttöön. Sitten kun on vaiheita, jotka on selkeesti yksilötyötä, niin kyllä se on hirveen joustavaa aikataulujen suhteen sillon. Etenkin suunnittelusektorilla ne ihmiset pumppaa sen työn ihan omaan tahtiinsa ulos.” (A)*

Organisaation sisäisellä hierarkialla ja työntekijöiden toiminnan tiukalla kontrolloinnilla on havaittu Hämeenlinnan kaupunginteatterissa olevan negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen. Haastatteluissa nousikin esiin, että erityisesti teatterin johdon toimesta tapahtuva rajoitteiden asettaminen sekä toimintatapojen sanelu heikentävät työntekijöiden osoittamaa luovuutta. Haastateltujen henkilöiden mukaan luovien prosessien käynnistämistä ja läpivientiä ei olekaan mahdollista edesauttaa käskyttämällä tai painostamalla työntekijöitä luovaan työskentelyyn.

*”Otetaan nyt esimerkiks Euroopan Unioni, joka tuo meille koko ajan lisää lakeja, säädöksiä*

*ja etenkin rajoituksia. Se on sama työpaikalla, et jos sinne tuodaan valtavasti rajoitteita siihen ihmisten elämään ja pakotetaan ihmiset kulkemaan työpäivän ajan sellasessa putkessa, joka toistaa koko ajan itseensä ja siinä on tietyt rajat koko ajan, niin se kyllä rajoittaa ihmisten työpaikalla olevaa luovuutta.” (A)*

*”Meidän talossa tuntuu et esimerkiksi talousihmiset joskus jopa painostaa johtajaa siihen, et pitäis pakottaa ihmisiä tuottamaan nopeesti niitä juttuja. Se ei kuitenkaan ole sitä, et vois laittaa sen kukon käskien laulaan.” (B)*

Hämeenlinnan kaupunginteatterin työntekijöille tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että visiota, tavoitteita sekä toiminnan suuntaviivoja pidetään case-organisaatiossa tärkeinä tehokkaan luovan työskentelyn edellytyksinä. Haastateltujen henkilöiden mukaan työntekijöiden luovuuden esiin nouseminen vaatiikin sen, että heidän tiedossaan on selkeä suunta ja tavoite, joita kohti koko tehdyllä työllä pyritään. Luovuuden näkökulmasta tämä on havaittu erityisen tärkeäksi siitä syystä, että se vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja edesauttaa luovien prosessien käynnistymistä suuntaamalla ja kohdistamalla yksilöiden ajattelua. Näiden asetettujen tavoitteiden tulee teatterinjohtajan mukaan olla riittävän kaukaisia ja jopa utopistisia, jotta niiden työntekijöitä motivoivat ja luovaan työhön kannustavat vaikutukset toteutuisivat.

*”Se on haastava tilanne luovalle työlle sillon, kun kukaan ei oikein tiedä mihin me ollaan menossa.” (B)*

<b>Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät</b>	
<b>Yksilötason tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tietyt työntekijöiden omaksumat ajatus- ja toimintamallit edistävät luovuutta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoimuus ja uudistumishalu</li> <li>- Oppimisorientaatio</li> <li>- Avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus muun organisaation henkilöstön kanssa</li> </ul> </li> <li>• <b>Koettu työhyvinvointi on tehokkaan luovan työskentelyn edellytys</b></li> </ul>
<b>Resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Luova työ edellyttää tiettyjä resursseja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aika</li> <li>- Asiantuntemus</li> <li>- Taloudelliset resurssit eivät ole tärkeässä roolissa luovuuden näkökulmasta</li> </ul> </li> <li>• <b>Myös resurssien rajallisuudella voi kuitenkin olla luovuutta edistäviä vaikutuksia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahan puute pakottaa etsimään uusia ideoita</li> <li>- Työtehtävien aikarajat voivat tehostaa luovaa työskentelyä</li> </ul> </li> </ul>
<b>Tuki ja kannustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ylimmän johdon tuki ja kannustus luovaa työtä kohtaan osoittavat henkilöstölle sen tärkeyden ja hyväksyttävyyden organisaation sisällä</b></li> <li>• <b>Koko henkilöstön tuki, kannustus ja yhteistyö edesauttavat luovaa työtä</b> → <b>Organisaationlaajuinen luovaa työtä tukeva ja siihen kannustava ilmapiiri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollistaa asiantuntemuksen tehokkaan hyväksikäytön organisaatiossa</li> </ul> </li> </ul>
<b>Motivaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Työntekijöiden sisäinen motivaatio on luovuuden näkökulmasta erityisen tärkeää</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn riittävä haastavuus ilman liiallista kuormittavuutta edistää motivaatiota</li> <li>- Sisäinen motivaatio leviää oikeanlaisessa työympäristössä yksilöiden välillä</li> </ul> </li> <li>• <b>Myös ulkoinen motivaatio vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahallinen palkitseminen vaikuttaa luovuuteen vain hygieniatekijänä</li> <li>- Palaute, työstä saatu kiitos ja huomionosoitukset edistävät yksilöiden luovuutta</li> </ul> </li> </ul>
<b>Työn organisointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Luova työskentely edellyttää työtehtäväkohtaista vapautta ja autonomiaa</b></li> <li>• <b>Organisaation sisäinen hierarkia ja johdon kontrolli heikentävät luovuutta</b></li> <li>• <b>Toiminnan onnistunut suuntaaminen voi kuitenkin edesauttaa luovaa työtä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaettu visio ja yhteiset tavoitteet voivat vaikuttaa positiivisesti luovuuteen</li> </ul> </li> </ul>

*Taulukko 7. Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät Hämeenlinnan kaupunginteatterissa.*

#### 4.3.2 Luovuutta edistävä johtajuus

Työntekijöiden luovuuden merkitys on teatteritoimialalla erittäin korostunut. Haastatellun teatterinjohtajan mukaan koko teatterien liiketoiminta rakentuu pohjimmiltaan yksilöiden luovuuden varaan, jota ilman ei voi syntyä myytävissä olevia palveluja. Haastateltu näyttelijä on puolestaan todennut luovuuden näkyvän, sen äärimmäisestä tärkeydestä huolimatta, liian heikosti kaupunginteatterien jokapäiväisessä arjessa.

*”Luovuudella pitäis olla paljon isompi merkitys myös kaupunginteattereissa. Usein hommat menee siellä vaarallisesti siihen, että ”näin täällä on aina tehty” ja sehän on nimenomaan se luovuuden tappaja.” (B)*

Haastateltujen Hämeenlinnan kaupunginteatterin työntekijöiden näkemyksen mukaan organisaatiossa esiintyvällä johtajuudella on ratkaiseva vaikutus siihen, miten paljon työntekijät osoittavat työssään luovuutta. Teatterinjohtajan mukaan luovuutta edistävän johtajuuden tavoitteena on luoda organisaatioon sellaiset olosuhteet, joissa työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat erilaiset

tekijät on otettu huomioon ja suunniteltu siten, että ne edistävät työntekijöiden luovuutta mahdollisimman tehokkaasti.

*”Se, et työntekijät pystyy siihen luovaan työhön, niin niillehän pitää yrittää järjestää sellaiset olosuhteet, missä niiden on helppo työskennellä luovasti.” (A)*

Haastatteluissa nousi myös esiin, että johtaja-asemassa työskentelevien henkilöillä on erityinen rooli työntekijöiden luovuuden edellytysten sekä organisaation lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden välisten kompromissien etsijänä.. Teatterinjohtajan mukaan työntekijöiden luovuudella on niin keskeinen asema teatteritoimialalla, että taloudelliset tavoitteet on asetettava toissijaiseksi suhteessa työntekijöiden luovuuden ylläpitämiseen ja edistämiseen. Tästä huolimatta haastatellun näyttelijän mukaan monet teatterin työntekijät kokevat johtajien korostavan organisaation taloudellisia tavoitteita luovuuden ja siihen kytkeytyvän työn laadun kustannuksella.

*”Siinä käy usein niin, että näyttelijöistä ja muista luovan työn tekijöistä alkaa tuntumaan siltä, et johtoa ei kiinnosta mikään muu, kun se paljonko meillä käy ihmisiä. Ne on vaan lukuja, eikä keskitytä siihen, millasta taidetta tehdään. Välillä siinä tuntuu, et on sellanen pieni sotatila, eikä kumpikaan osapuoli ymmärrä tosiaan. Molemmilla on pointtinsa, et toisaalta ollaan huolissaan niiden esitysten sisällöstä ja toisaalta ollaan huolissaan siitä taloudesta.” (B)*

## Visiointi

Hämeenlinnan kaupunginteatterissa visiointia koskeva vastuu on keskittynyt teatterinjohtajalle. Haastateltu teatterinjohtaja on kuitenkin korostanut organisaation koko henkilöstöllä olevan keskeinen rooli muodostettujen visioiden suunnan asettajana. Hänen mukaansa johtajan työnkuvaan kuuluukin lähinnä sellaisen vision konkretisointi ja kommunikointi, jossa on otettu huomioon yhtäläillä organisaation henkilöstön ja asiakkaiden tarpeet. Henkilöstön näkemysten huomiointi visioinnissa on teatterinjohtajan mukaan äärimmäisen tärkeää, jotta työntekijät voisivat omaksua asetetut tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat osaksi jokapäiväistä toimintaansa.

*”Se on yks tärkeä johtajan tehtävä, aina hakea sille laivalle sitä kurssia ja etsiä sitä seuraavaa merimerkkiä, mitä kohti lähdetään purjehtimaan.” (A)*

*”Se tavoitteiden asettaminen lähtee koko siitä henkilöstöstä ja työmassasta. Sit se lähtee myös ulkoisista vaikuttimista eli niistä tarpeista, joita meidän asiakkailla on. Se tavote lähtee kahdesta suunnasta ja johtajan tehtävänä on määritellä, konkretisoida ja kommunikoida se.” (A)*

Hämeenlinnan kaupunginteatterista kerätyssä haastatteluaineistossa nousi esiin, että muodostettujen vision ja tavoitteiden tulee olla sellaisia, että se ottavat kantaa toiminnan suuriin linjoihin, mutta

jättävät liikkumavaraa työntekijöiden luovuudelle. Tässä yhteydessä haastatellut henkilöt korostivatkin luovuutta edistävään johtajuuteen liittyvän johtajalähtöisen visioinnin haastavuutta. Tasapainoilu työntekijöiden luovuuden edellyttämän vapauden ja tehokkaan luovan työskentelyn edellyttämän selkeän suunnan välillä edellyttää muun muassa, että johtaja tuntee alaisensa hyvin.

*”Mä ite henkilökohtaisesti haluaisin niinkun selkeempiä suuntaviivoja siihen työhön. Ihan vaan suuntaviivoja, koska sen luovan osan pitäis olla nimenomaan sitä, et on tiettyjä palikoita, joita voidaan muuttaa ja luovasti ajatella erilaisilla tavoilla.” (B)*

Haastateltu teatterinjohtaja sekä tämän alaisena työskentelevä näyttelijä ovat todenneet organisaation henkilöstöltä puuttuvan tällä hetkellä selkeät ja yhteiseksi koetut tavoitteet. Heidän mukaansa työntekijöillä on yhteinen kuva toiminnan suurista linjoista, mutta eriäviä näkemyksiä ja mielipiteitä on organisaation sisällä runsaasti. Teatterinjohtajan mukaan tämä ei kuitenkaan ole pelkästään negatiivinen asia. Hän onkin korostanut organisaation sisäisen opposition voivan edistää työntekijöiden luovuutta, kyseenalaistamalla organisaatiossa vakiintuneita ajatus- ja toimintamalleja. Tästä huolimatta haastateltu näyttelijä on todennut kaipaavansa työhönsä nykyistä selkeämpiä suuntaviivoja, jotka edesauttaisivat hänen luovaa työskentelyään.

*”Meillä ei kyllä teatterin sisällä oo ihan yhtenäistä kuvaa siitä, mihin ollaan menossa ja mitkä on meidän tavoitteet. Toi on sen verran iso ryhmä ja siellä on niin erilaisia ihmisiä, et siellä on aina erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Kyllä varmaan niinkun sille isolle kokonaisuudelle löytyy yhteinen suunta kuitenkin.” (A)*

### **Yksilökohtainen tuki- ja kannustus**

Luovuutta edistävän johtajuuden on Hämeenlinnan kaupunginteatterissa havaittu lähtevän liikkeelle yksilötasolta. Molemmissa haastatteluissa nousikin esiin, että luovuutta edistävään johtajuuteen kuuluu henkilökohtaisen tuen ja kannustuksen tarjoaminen jokaisen yksilön luovaan työskentelyyn. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastateltujen henkilöiden mukaan johtajan tulee pyrkiä huomioimaan jokaisen alaisensa luovaan työskentelyyn liittyvät heikkoudet sekä vahvuudet johtajuudessaan.

*”Se lähtee yksilötasolta, kun yritetään saada ihmisistä luovuutta esiin. Sillain niinkun kuuntelemalla pitää yrittää hahmottaa niitä asioita, jotka estää sitä ihmisten luovaa työtä.” (A)*

Haastateltu näyttelijä on havainnut yksilökohtaisen luovan työskentelyn tuen ja kannustuksen merkityksen korostuvan erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa alainen kokee kadottaneensa oman luovuutensa. Hänen mukaansa luovuutta edistävä johtajuus nouseekin ratkaisevaan roolin erityisesti

silloin, kun työntekijä kokee työn liiallisen kuormittavuuden estävän luovaa työskentelyään. Haastatellun näyttelijän mukaan johtajan tehtävänä on tällöin tukea alaisiaan vähentämällä ainakin hetkellisesti heidän työtaakkaansa ja siten järjestämällä heille aikaa palautumiseen.

*”Mun esimies on ollu siitä hyvä, et jos sille on puhunu siitä, et tuntuu et luovuus on kadoksissa, niin se on kyllä järjestäny tilaa ja aikaa. Se on pystyny sanoon seuraavalle ohjaajalle, jos on ollu putkeen paljon kuormittavia rooleja, et nyt toi voi tehdä vaan pienen roolin.” (B)*

Case-organisaatiosta kerätyn empiirisen aineiston mukaan, työntekijöiden yksilökohtainen kannustaminen luovaan työskentelyyn edellyttää, että johtajan ja alaisen välillä on vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhteen kautta muodostettua kuvaa alaisten luovaan työskentelyyn liittyvistä heikkouksista ja vahvuuksista pidetäänkin Hämeenlinnan kaupunginteatterissa yhtenä luovuutta edistävän johtajuuden edellytyksistä. Haastatellun näyttelijän mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tehokas työntekijöiden luovuuden edistäminen ei ole mahdollista, jos johtaja-asemassa olevat henkilöt vaihtuvat liian usein ja toiminnasta puuttuu pitkäjänteisyyttä.

*”Kyl se semmonen niinkun kommunikointi, vuorovaikutus kaikinensa ja työntekijöiden kokonaisvaltasen tilanteen ymmärtäminen, jotka on kaikista tärkeimpiä asioita, kun yritetään saada luovuutta esiin.” (A)*

*”Mä tykkäisin, että teatterimaailmassa sais olla johtajia, jotka on vähän pitempään siellä, et ne ei olis aina niitä kahen vuoden pestejä. Kun yksilöillä on ne selvät vahvuudet ja sit tulee niitä vierailevia ohjaajia, niin siinä on äkkiä se, et ne laittaa aina ne ihmiset tekeen sitä samaa juttua. Pitää olla se teatterinjohtaja, joka pitää huolen, ettei ihmisten luovuus pääse kuihtumaan.” (B)*

Haastatellun teatterinjohtajan mukaan yksi merkittävä luovuutta edistävään johtajuuteen liittyvä ongelmakohta on se, että suurissa organisaatioissa johtajilla on yksilökohtaisen tukemisen ja kannustamisen näkökulmasta liikaa alaisia. Tällöin johtajilla ei, hänen mukaansa, ole yksinkertaisesti riittävästi resursseja henkilökohtaisen vuorovaikutussuhteen muodostamiseen jokaisen alaisensa kanssa. Tämän hän on havainnut puolestaan johtavan siihen, että johtajien on perustettava työntekijöiden luovan työskentelyn yksilökohtaiseen tukemiseen tähtäävät toimet yksinomaan intuition varaan.

*”Kun on paljon ihmisiä ja työntekijöitä, niin ei millään pysty keskittymään kaikkiin ihmisiin ja ei pysty tunteen kaikkia yksilöitä. Sillon se menee hyvin pitkälle intuition varassa, kun yritetään tukea sitä luovaa työtä.” (A)*

Hämeenlinnan kaupunginteatterissa yhtenä merkittävänä yksilökohtaisen luovan työskentelyn

tukemisen sekä kannustamisen osa-alueena pidetään työtehtävien ja vastuiden oikeanlaista jakamista. Sekä teatterinjohtajan että näyttelijän mukaan työntekijöiden työssään osoittama luovuus riippuukin osaksi siitä, kuinka hyvin yksilöiden työnkuvat on suunniteltu yhteensopiviksi heidän heikkouksiensa ja vahvuuksiensa kanssa. Tämän lisäksi, haastatellut henkilöt ovat korostaneet, että työtehtävien ja vastuiden jakamisessa pitäisi ottaa huomioon yksilöiden henkilökohtaiset elämäntilanteet sekä motivaatio. Tällaisella työn haastavuuden ja kuormittavuuden välisellä yksilökohtaisella suunnittelulla onkin havaittu case-organisaatiossa olevan mahdollista edistää työntekijöiden luovuutta. Hämeenlinnan kaupunginteatterissa tämäkin päätöksenteko tehdään johtajälähtöisesti, joten se edellyttää, että johtaja tuntee alaisensa henkilökohtaisella tasolla.

*”Työnjohdolla on vastuu työtehtävien jakamisesta proggiskohtaisesti. Ensin johtajalla ja sit esimiestasolla. Sitä koulutusta pitäis olla ehkä enemmän, et esimiehet pystyis haistaan, mitä tehtäviä voi kenellekin antaa. Kuka on sellaisessa elämäntilanteessa, et sitä voi kuormittaa? Kuka on hyvä missäkin ? Pitäis osata paremmin tunnistaa ihmisistä näitä asioita.” (A)*

Työntekijöiden työtehtävien suunnitteluun liittyy myös toinen Hämeenlinnan kaupunginteatterissa havaittu vaikutus, suhteessa työntekijöiden luovuuteen. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijöiden erityinen haastaminen yli heidän mukavuusalueidensa on nähty toimivaksi keinoksi yksilöiden luovuuden edistämiseen silloin, kun heidän sisäinen motivaationsa on kadonnut. Epämotivoituneiden työntekijöiden sisäisen motivaation ja luovuuden onkin havaittu case-organisaatiossa voivan palautua, kun heille tarjotaan sellaisia työtehtäviä, joihin liittyy uusia ja totutusta poikkeavia haasteita.

*”Ne jotka jää niitä pieniä rooleja tekemään on usein niitä, jotka on vähän sen semmosen oman luovuuden ja kipinän jo menettänyt. Meidän talossa on aina aika ajoin tarjottu semmosille ihmisille haaste ja annettu tilaisuus näyttää. Sieltä on tullu ihan hyviä juttuja ja sen on nähnyt, et se ihminen on alkanu taas kukkiin.” (B)*

### **Esimerkillä johtaminen**

Hämeenlinnan kaupunginteatterissa johtajien nähdään toimivan, oman asemansa johdosta, esimerkkinä organisaatiossa tehtävälle työlle. Johtajan henkilökohtainen osallistuminen luovaan työhön osoittaa teatterinjohtajan mukaan alaisille sen, kuinka tärkeä asema luovuudella on teatterin liiketoiminnassa. Tämän lisäksi haastatellun näyttelijän mukaan johtajan rooliin kuuluu niiden ajatus- ja toimintamallien osoittaminen omassa toiminnassaan, joita tämä toivoo alaistensa omaksuvan. Hänen mukaansa johtaja-asemassa olevien henkilöiden näyttämällä esimerkillä onkin suuri vaikutus siihen, millainen luovaan työskentelyyn kohdistuva ilmapiiri organisaation sisälle



kokonaisuudessaan muodostuu.

*”Kyllä se kuitenkin on se johtaja, joka sen talon semmosen niinkun hengen pitkälti luo. Jos on esimerkiksi sellanen tiukka ja kelloon katseleva johtaja, joka on kiinnostunu vaan siitä, et ihmiset on tasan sen vaaditun tuntimäärän siellä töissä, niin totta kai se vaikuttaa siihen ihmisten luovuuteenkin.” (B)*

Johtajan lisäksi myös muiden organisaation työntekijöiden on havaittu case-organisaatiossa voivan omalla esimerkillään vaikuttaa toistensa luovaan työskentelyyn. Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että erityisesti vasta alalle tulleet näyttelijät ottavat vahvasti mallia teatterialalla pidempään työskennelleiltä henkilöiltä. Tällaisten luovan työn roolimalleilla on kuitenkin havaittu olevan jopa negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen, sillä ne voivat ohjata ihmisten ajattelua ja toimintaa liian samankaltaiseen suuntaan. Sekä haastateltu teatterinjohtaja ja näyttelijä ovatkin korostaneet, että jokaisen työntekijän pitää löytää oma luovan työskentelyn tapansa, jotta organisaatiossa voisi syntyä aidosti luovia ideoita.

*”Kyllä työyhteisössä on aina niitä, jotka on ollu alalla pidempään ja se nuori polvi ottaa sieltä esimerkkiä siihen luovaan työhön. Siinä on sellanen ongelma vaan, että se on hirveen vaikee kenenkään ulkopuolelta sanoa miten ne asiat pitäis tehdä. Jokasen pitää ite löytää se oma oivallustapa ja sen pitää tulla sisältä päin.” (B)*

### **Työntekijöiden valtaistaminen**

Hämeenlinnan kaupunginteatterissa päätöksentekovallan ja vastuiden jakamista työntekijöille ei pidetä erityisen tärkeänä luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena. Haastateltujen henkilöiden mukaan johtajalle on keskittynyt heidän organisaatiossaan suuri määrä päätöksentekovaltaa ja he pitävätkin sitä yhtenä tehokkaan toiminnan edellytyksenä. Heidän mukaansa päätöksentekovallan sekä vastuiden laajamittainen jakaminen organisaation henkilöstölle lisäisi lähinnä työn kuormittavuutta ja heikentäisi siten työntekijöiden työsuorituksia sekä luovuutta.

*”Näyttelijät ja muut teatteri-ihmiset on niin erikoinen ja monipuolinen kenttä, et sen päätöksentekovallan on pakko olla jossain määrin keskittynyt johtajalle. Ei niitä kaikkien näkemyksiä ja ideoita voida edes toteuttaa. Mä luulen, et meillä ihmiset jopa toivoo sitä, et joku ottaa sen vastuun niistä isoista päätöksistä. Jos siellä sais yht’äkkiä kaikki vedellä niitä lankoja, niin siitä iskis varmaan paniikki.” (B)*

Työntekijöiden valtaistamisen sijaan Hämeenlinnan kaupunginteatterissa on omaksuttu toimintamalli, jossa teatterin johto pyrkii näkemysten vaihtoon vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ennen lopullista johtajalähtöistä päätöksentekoa. Tämän toimintamallin toimivuuden näkökulmasta kriittiseksi tekijäksi on havaittu se, että työntekijöiden kuulemisesta ei muodostu pelkkä muodollisuus, joka ei todellisuudessa vaikuta lainkaan johtajan tekemiin päätöksiin.

Haastatellun näyttelijän mukaan toisinaan on ollut tilanteita, joissa työntekijöiden näkökantoja ei ole otettu päätöksenteossa riittävästi huomioon.

*Ensin pitää olla sitä vuorovaikutusta ja pitää kuunnella mahdollisimman pitkään koko porukkaa, et hahmotetaan se kokonaisuus. Sit tulee se päätöksentekovaihe, josta on vastuussa yks ihminen lopulta.” (A)*

Haastatellun teatterinjohtajan näkemyksen mukaan työntekijöitä tulee kuitenkin valtaistaa pienessä mittakaavassa, eli jokaisen yksilön omien työtehtävien sisällä. Käytännössä tämä tarkoittaa hänen mukaansa lähinnä sitä, että työntekijöille tulee antaa mahdollisimman paljon luovan työskentelyn edellyttämiä vapauksia ja liikkumatilaa työtehtävien suorittamisessa.

*”Se luovuuden edellyttämä vapaus ja päätöksentekovalta annetaan ihmisille enimmäkseen työtehtävien sisällä.” (A)*

<b>Luovuutta edistävä johtajuus</b>	
<b>Johtaja, johtajuus ja luovuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajuudella pyritään vaikuttamaan organisaatiossa esiintyviin työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteena luoda oikeanlaiset olosuhteet luovalle työlle</li> </ul> </li> <li>• Johtajan tasapainoteltava työntekijöiden luovuuden edistämisen ja organisaation taloudellisten tavoitteiden välillä               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alaiset kokevat luovuuden jäävän taloudellisten tavoitteiden jalkoihin</li> </ul> </li> </ul>
<b>Visiointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdolle keskittynyt vastuu visioinnista ja suuntaviivojen muodostamisesta</li> <li>• Johtajalähtöistä visiointia ohjailee sekä asiakaspään tarpeet että työntekijöiden näkemykset, joita pyritään kuulemaan ennen päätöksentekoa</li> <li>• Johtajan saatava visio, suuntaviivat ja tavoitteet jalkautetuiksi organisaatioon               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tällä hetkellä työntekijöillä ei ole selkeitä yhteisiä tavoitteita tai jaettua visiota</li> </ul> </li> </ul>
<b>Yksilökohtainen tuki ja kannustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden luovuuden edistäminen lähtee aina liikkeelle yksilötasolta</li> <li>• Yksilökohtainen tuen ja kannustuksen tarjoaminen ovat erityisen tärkeää silloin, kun työntekijä kokevat kadottaneensa sisäisen motivaation ja luovuuden</li> <li>• Johtajan huomioitava yksilöt työtehtävien jakamisessa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vahvuudet ja heikkoudet luovassa työssä</li> <li>- Motivaatio</li> <li>- Elämäntilanne</li> </ul> </li> <li>• Johtajan oltava vuorovaikutussuhteessa alaisiinsa ja tunnettava heidät hyvin               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtajalla ei saa olla liikaa alaisia, jotta tämä olisi mahdollista</li> </ul> </li> <li>• Työntekijöiden luovuutta ja motivaatiota voidaan edistää tarjoamalla heille toisinaan myös totutusta poikkeavia ja erityisen haastavia työtehtäviä</li> </ul>
<b>Esimerkillä johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaja voi edistää alaistensa luovaa työtä oman esimerkinsä kautta               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luovan työn hyväksyttävyyden ja toivottavuuden osoittaminen</li> <li>- Luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien levittäminen</li> </ul> </li> <li>• Myös muu henkilöstö voi toimia luovan työn roolimalleina toisilleen</li> <li>• Suoraan luovaan työhön vaikuttavat roolimallit ja esimerkillä johtaminen ovat kuitenkin luovuuden näkökulmasta negatiivisia asioita</li> </ul>
<b>Valtaistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden valtaistamisella voi olla jopa negatiivisia vaikutuksia luovuuteen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisää työntekijöiden kokemaa työn kuormittavuutta</li> </ul> </li> <li>• Työntekijöitä tulisi valtaistaa lähinnä työtehtävien sisällä, tarjoamalla heille vapautta ja autonomiaa niiden suorittamiseen</li> <li>• Työntekijöitä tulisi kuitenkin kuulla ennen tärkeiden päätösten tekemistä ja heidän näkemyksenä ottaa huomioon päätöksenteossa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongelmana kuulemisen muodostuminen yksinomaan muodollisuudeksi</li> </ul> </li> </ul>

Taulukko 8. Luovuutta edistävä johtajuus Hämeenlinnan kaupunginteatterissa.

## 4.4 Cross-case -analyysi

Taulukossa 9 on koottu yhteen tutkimuksen empiirisessä aineistossa esiin nousseet työntekijöiden luovuuteen vaikuttavat tekijät. Tekijät on esitetty taulukossa case-organisaatiokohtaisesti. Tämän lisäksi taulukossa on kuvattu plus- ja miinusmerkein tekijöiden havaitut positiiviset ja/tai negatiiviset vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen.

	<b>Ilme Oy</b>	<b>Altia Oyj</b>	<b>Hämeenlinnan kaupunginteatteri</b>
<b>Yksilötason tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luovuutta edistävät ajatus- ja toimintamallit (+)</li> <li>• Työntekijöiden kokemus työhyvinvointi (+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luovuutta edistävät ajatus- ja toimintamallit (+)</li> <li>• Työntekijöiden hyvinvointi työpaikalla (+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luovuutta edistävät ajatus- ja toimintamallit (+)</li> <li>• Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi (+)</li> </ul>
<b>Resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssien riittävyys (+)</li> <li>- aika</li> <li>- asiantuntemus</li> <li>• Kaikkien resurssien rajallisuus (+/-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssien riittävyys (+)</li> <li>- aika</li> <li>- asiantuntemus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssien riittävyys (+)</li> <li>- aika</li> <li>- asiantuntemus</li> <li>• Resurssien rajallisuus(+/-)</li> <li>- budjettirajoitteet</li> <li>- aikarajat</li> </ul>
<b>Tuki ja kannustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luovaa työtä kohtaan osoitettu tuki ja kannustus (+)</li> <li>- ylin johto</li> <li>- suora esimies</li> <li>- muu henkilöstö</li> <li>→ Organisaatiossa vallitseva, luovuuteen kohdistuva ilmapiiri (+/-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luovaa työtä kohtaan osoitettu tuki ja kannustus (+)</li> <li>- ylin johto</li> <li>- suora esimies</li> <li>- muu henkilöstö</li> <li>→ Organisaatiossa vallitseva, luovuuteen kohdistuva ilmapiiri (+/-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luovaa työtä kohtaan osoitettu tuki ja kannustus (+)</li> <li>- ylin johto</li> <li>- suora esimies</li> <li>- muu henkilöstö</li> <li>→ Organisaatiossa vallitseva, luovuuteen kohdistuva ilmapiiri (+/-)</li> </ul>
<b>Motivaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden sisäinen motivaatio (+)</li> <li>- työn koettu tärkeys</li> <li>- työn sopiva haastavuusaste</li> <li>• Työntekijöiden ulkoinen motivaatio (+/-)</li> <li>- palkat hygieniatekijä</li> <li>- tulospalkkioilla negatiivinen vaikutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden sisäinen motivaatio (+)</li> <li>- työn koettu tärkeys</li> <li>- työn sopiva haastavuusaste</li> <li>- työn vastuullisuus</li> <li>- työyhteisö</li> <li>• Työntekijöiden ulkoinen motivaatio (+/-)</li> <li>- palkat hygieniatekijä</li> <li>- tulospalkkioilla pieni ja väliaikainen vaikutus</li> <li>- palaute ja huomionosoitukset edistävät luovuutta tehokkaasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden sisäinen motivaatio (+)</li> <li>- työn sopiva haastavuusaste</li> <li>- työyhteisö</li> <li>• Työntekijöiden ulkoinen motivaatio (+)</li> <li>- palkat hygieniatekijä</li> <li>- palaute ja huomionosoitukset edistävät luovuutta tehokkaasti</li> </ul>
<b>Työn organisointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden vapaus ja autonomia (+)</li> <li>• Hierarkia ja johdon kontrolli (-)</li> <li>• Toiminnan suuntaaminen (+/-)</li> <li>- jaettu visio ja tavoitteet</li> <li>- toimeksiannot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden vapaus ja autonomia (+)</li> <li>• Hierarkia ja johdon kontrolli (-)</li> <li>• Toiminnan suuntaaminen (+/-)</li> <li>- jaettu visio ja tavoitteet</li> <li>- toiminnan raamit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden vapaus ja autonomia (+)</li> <li>• Hierarkia ja johdon kontrolli (-)</li> <li>• Toiminnan suuntaaminen (+/-)</li> <li>- jaettu visio ja tavoitteet</li> </ul>

Taulukko 9. Tutkimuksen kolmessa case-organisaatiossa tunnistetut luovuuteen vaikuttavat tekijät ja

*niiden erilaiset vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen.*

Luovuus nähdään tämän tutkimuksen kaikissa kolmessa case-organisaatiossa hyvin samankaltaisena ilmiönä huolimatta siitä, että organisaatiot toimivat keskenään erityyppisillä toimialoilla. Kaikkien case-organisaatioiden tarkastelujen yhteydessä nousi muun muassa esiin, että jokainen yksilö kykenee luovaan työhön ja uusien ideoiden kehittämiseen, mikäli organisaatiossa vallitsee luovan työn näkökulmasta oikeanlaiset olosuhteet. Näiden olosuhteiden on puolestaan havaittu rakentuvan erinäisten työntekijöiden luovuuteen ja luovaan työskentelyyn vaikuttavien tekijöiden kautta.

Tämän tutkimuksen eri case-organisaatioissa tehtyjä havaintoja työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin seuraavassa keskustelu ja johtopäätökset -kappaleessa.. Johtopäätösten muodostamisen yhteydessä keskitytäänkin erityisesti taulukon 9 sisällön sekä akateemisessa tutkimuskentässä esitettyjen näkökulmien välisten yhteyksien ja eroavaisuuksien hahmotteluun. Syynä tähän on tässä case-tutkimuksessa korostetut välineelliset tavoitteet, joiden täyttämiseen pyritään muodostamalla yksityiskohtainen malli työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä perustuen tämän ja aiempien tutkimusten tulosten väliseen synteisiin.

Taulukossa 10 on koottu yhteen tutkimuksen eri case-organisaatiossa tehtyjä havaintoja koskien työntekijöiden luovuutta edistävään johtajuutta ja sen eri osa-alueita. Tutkimuksen empiiriset havainnot on esitetty taulukossa case-organisaatiokohtaisesti, jotta eri tutkimuskonteksteissa esiin nousseiden seikkojen välinen vertailu mahdollistuisi.

	<b>Ilme Oy</b>	<b>Altia Oyj</b>	<b>Hämeenlinnan kaupunginteatteri</b>
<b>Visiointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision ja toiminnan suuntaviivojen asettaminen</li> <li>• Vision jalkauttaminen ja tavoitteiden yhteisiksi tekeminen</li> <li>• Johtajälähtöisyys aiheuttaa ongelmia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision ja toiminnan suuntaviivojen asettaminen</li> <li>• Vision jalkauttaminen ja tavoitteiden yhteisiksi tekeminen</li> <li>• Johtajälähtöisyyteen liittyviä ongelmia havaittu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision ja toiminnan suuntaviivojen asettaminen</li> <li>• Vision jalkauttaminen ja tavoitteiden yhteisiksi tekeminen</li> <li>• Kuuluu johtajan työnkuvaan → sidosryhmien tarpeet otettava huomioon</li> <li>• Ongelmana jalkauttaminen</li> </ul>
<b>Yksilökohtainen tuki ja kannustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden motivointi</li> <li>- työn merkityksen ja arvostuksen osoittaminen</li> <li>- työnkuvan ja jaettujen vastuiden suunnittelu</li> <li>• Edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta sekä alaisten tuntemista → Johtajälähtöisyys ei aina tehokkain toteutustapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden luovan työskentelyn kehittäminen</li> <li>• Työntekijöiden motivointi</li> <li>- työn merkityksen ja arvostuksen osoittaminen</li> <li>- työnkuvan ja jaettujen vastuiden suunnittelu</li> <li>• Edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta sekä alaisten tuntemista → Johtajälähtöisyyteen havaittu liittyvän ongelmia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden motivointi erityisesti silloin, kun motivaatio kadonnut</li> <li>- työnkuvan ja jaettujen vastuiden suunnittelu</li> <li>• Edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta sekä alaisten tuntemista → Ongelmallista, jos johtajalla paljon alaisia</li> </ul>
<b>Esimerkillä johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan omalla toiminnallaan näyttämä esimerkki luovaan työhön</li> <li>- luova työskentely osoittaa sen tärkeyden</li> <li>- luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien levittäminen</li> <li>• Myös muu henkilöstö voi toimia luovan työn roolimalleina toisilleen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan omalla toiminnallaan näyttämä esimerkki luovaan työhön</li> <li>- luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien levittäminen → ongelmana johtajan ja alaisten työnkuvien erilaisuus</li> <li>• Myös muu henkilöstö voi toimia luovan työn roolimalleina toisilleen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan omalla toiminnallaan näyttämä esimerkki luovaan työhön</li> <li>- luova työskentely osoittaa sen tärkeyden</li> <li>- luovuutta edistävien ajatus- ja toimintamallien levittäminen → ongelmana johtajan etäännyminen käytännön luovasta työstä</li> <li>• Myös muu henkilöstö voi toimia luovan työn roolimalleina toisilleen</li> </ul>
<b>Työntekijöiden valtaistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajälähtöiseen päätöksentekoon liitty useita ongelmakohtia</li> <li>• Luova työ edellyttää työntekijöiden vapautta ja autonomiaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajälähtöiseen päätöksentekoon liitty monia ongelmia</li> <li>• Luova työ edellyttää työntekijöiden vapautta ja autonomiaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajälähtöinen päätöksenteko haastavaa</li> <li>• Työntekijöiden valtaistamisen riskinä kuitenkin työn liiallinen kuormittavuus → vapauden ja autonomian tarjoaminen työtehtävien sisällä</li> <li>• Työntekijöiden kuuleminen ennen päätöksentekoa</li> </ul>

*Taulukko 10. Tutkimuksen case-organisaatioissa tehty havainnot työntekijöiden luovuutta edistävän johtajuuden eri osa-alueisiin liittyen.*

Tarkasteltujen case-organisaatioiden välillä vallitsee yksimielisyys siitä, että yksi merkittävistä johtajuuteen liittyvistä tavoitteista on edistää työntekijöiden luovuutta ja luovaa työskentelyä. Kaikissa tutkimuksen case-organisaatioissa johtajuuden nähdäänkin soveltuvan työntekijöiden

luovuuteen vaikuttavien tekijöiden kokonaiskentän muokkaamiseen. Näin ollen oikeanlaisen johtajuuden kautta on havaittu olevan mahdollista järjestää organisaation sisälle luovan työn näkökulmasta tarkoituksenmukaiset puitteet sekä olosuhteet. Tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa onkin noussut esiin lukuisia työntekijöiden luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteitä, osa-alueita ja ongelmakohtia.

Tämän tutkimuksen case-organisaatioissa tehtyjä havaintoja luovuutta edistävän johtajuuden erityispiirteitä, sisältöä ja osa-alueita koskien tarkastellaan yksityiskohtaisemmin seuraavassa keskustelu ja johtopäätökset -kappaleessa. Tämän tutkimuksen johtopäätösten muodostamisen yhteydessä huomio keskittyykin erityisesti taulukon 10 sisällön sekä teoreettisessa viitekehyksessä esiin nostettujen näkökulmien välisten yhteyksien ja eroavaisuuksien tarkasteluun. Tässä case-tutkimuksessa korostetut välineelliset tavoitteet pyritään täyttämään muodostamalla kaikkia luovuutta edistävän johtajuuden eri osa-alueita sekä niiden sisältöä kuvaavat mallit perustuen tämän ja aiempien tutkimusten tulosten väliseen synteesiin.

## 5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli tunnistaa sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen ja luovaan työskentelyyn. Näiden havaintojen pohjalta ja niihin suhteuttaen, tutkimuksessa pyrittiin lisäksi selvittämään sellaisen johtajuuden erityispiirteitä, jolla on työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia. Tämän tutkimuksen aihealueen merkitys on korostunut erityisesti viime vuosikymmenten aikana, sillä nykyaikaisessa, jatkuvien muutosten alaisessa liike-elämässä luovuus ja innovatiivisuus ovat nousseet organisaatioiden menestystä määrittävien avaintekijöiden rooliin (Politis 2005, 182). Tämän lisäksi, tutkimuksen aihealue on akateemisesta näkökulmasta mielenkiintoinen, sillä suoraan innovatiivisuuden edellyttämään yksilölähtöiseen luovuuteen kohdistuvaa tutkimusta ei ole tehty riittävän paljon (McAdam & McClelland 2002, 95).

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä varmistui, että yksilötason luovuutta käsittelevä akateeminen vuoropuhelu on monilta osin sekoittunut ja yhdistynyt organisaatiotason innovatiivisuuden tarkasteluun. Tämän seurauksena, akateemisessa tutkimuskentässä ei olekaan muodostunut yhteisymmärrystä, koskien luovuutta itsenäisenä ilmiönään. Tässä tutkimuksessa on hylätty perinteinen näkemys, jonka mukaan luovuus on työntekijöiden pysyväluontoinen ja puhtaasti henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin nojautuva ominaisuus (mm. West 1997). Sen sijaan, tutkimuksessa on omaksuttu näkökanta, jonka mukaan jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen luova potentiaali, eli kyky tuottaa uusia ideoita ja ratkaisuja ongelmiin. Tämän luovan potentiaalin hyväksikäytön tehokkuuden on puolestaan havaittu riippuvan lukuisista erilaisista kontekstisidonnaisista tekijöistä (mm. Amabile ym. 1996; Martins & Terblanche 2003). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksen ensimmäisenä tavoitteena oli muodostaa synteesi näistä aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa tunnistetuista, työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi myös työntekijöiden luovuutta edistävän johtajuuden akateemista tutkimuskenttää. Teoreettisessa viitekehyksessä varmistui, että organisaatiossa esiintyvän johtajuuden on havaittu näyttävän merkittävää roolia, työntekijöiden luovuuden edistämisessä (mm. Wu ym. 2008). Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa ei kuitenkaan ole muodostunut selkeää ja yhtenäistä käsitystä työntekijöiden luovuutta edistävän johtajuuden

erityispiirteistä. Tämä on todettu johtuvan sekä aihealuetta käsittelevien tutkimusten vähäisyydestä, tutkimuksissa tarkasteltujen näkökulmien suppeudesta että tulosten keskinäisestä ristiriitaisuudesta (Zhang & Bartol 2010). Tässä tutkimuksessa luovuutta edistävän johtajuuden tarkastelu keskitettiin erityisesti kahteen keskenään erityyppiseen johtajuusteoriaan; aiemmissa tutkimuksissa ristiriitaisia tuloksia tuottaneeseen transformationaaliseen johtajuuteen sekä vasta vähän tutkittuun valtaistavaan johtajuuteen. Tutkimuksen viitekehyksen toisena tavoitteena olikin muodostaa synteesit aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa tunnistetuista, näihin johtajuusteorioihin liittyvistä heikkouksista ja vahvuuksista, työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi valittiin kolme sellaista eri toimialoilla toimivaa case-yritystä, joiden liiketoiminnassa työntekijöiden luovuudella on havaittu olevan korostunut merkitys. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin yhteensä kuudessa teemahaastattelussa. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin jokaisesta case-organisaatiosta yksi johtaja-asemassa työskentelevä henkilö sekä yksi tämän alaisista. Tämän tutkimuksen aineiston analysointi toteutettiin hyödyntäen induktiivisen ja deduktiivisen sisällönanalyysin välimaastoon sijoittuvaa menetelmää. Menetelmän tavoitteena oli parantaa aineiston analysoinnin sekä siihen kytkeytyvän päättelyn laatua, mahdollistamalla teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu hermeneuttisessa kehässä.

## **5.1 Tutkimuksen tulokset suhteessa akateemiseen tutkimuskenttään**

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin näkemys, jonka mukaan jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen luova potentiaali, eli kyky tuottaa uusia ideoita luovien prosessien välityksellä. Tämän potentiaalin realisoitumisen, eli työntekijöiden työssään osoittaman luovuuden, on puolestaan esitetty riippuvan lukuisista organisaation sosiaalisen ympäristön tekijöistä (mm. Amabile ym. 1996). Tämän tutkimuksen havainnot tukevat tätä näkemystä. Jokaisen työntekijän on havaittu, kaikissa tutkimuksen case-organisaatioissa, kykenevän luovaan työskentelyyn ja uusien ideoiden kehittämiseen, mikäli organisaatiossa vallitsevat olosuhteet ovat oikeat. Näiden olosuhteiden on puolestaan havaittu rakentuvan erilaisten yksilöiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksen kautta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tehokkaan luovan työskentelyn ja henkilökohtaisen



luovan potentiaalin hyväksikäytön on todettu edellyttävän yksilöiltä oikeanlaisten ajatus- ja toimintamallien omaksumista (mm. Martins & Terblanche 2003). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä havaintoa ja empiirisessä aineistossa nousikin esiin useita luovan työn näkökulmasta tärkeitä pidettyjä ajatus- ja toimintamalleja, kuten kiinnostus ympäröivää maailmaa kohtaan, muutoshakuisuus, oppimisorientaatio, henkilöstön välinen avoin kommunikaatio, oma-aloitteisuus sekä ahkeruus. Tämän lisäksi, tutkimuksessa havaittiin sellainen organisaatiossa työskenteleviin yksilöihin kytkeytyvä ja heidän luovuuteensa vaikuttava tekijä, jota teoreettisessa viitekehyksessä ei ollut tunnistettu; työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin nähtiin kaikissa case-organisaatioissa olevan yksi tehokkaan luovan työskentelyn ehdottomista edellytyksistä.

Aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa työntekijöiden luovuuden on katsottu edellyttävän, että luovien prosessien käynnistämiseen ja läpivientiin on tarjolla riittävästi resursseja (mm. Politis 2010). Tehokkaan luovan työskentelyn on todettu, teoreettisessa viitekehyksessä, vaativan aikaa (mm. Björk ym. 2010), asiantuntemusta ja osaamista (mm. McAdam & McClelland 2002) sekä jossain määrin myös taloudellisia resursseja (mm. Amabile 1998). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat havaintoa ajan ja asiantuntemuksen riittävyyden tärkeydestä, työntekijöiden luovuuden näkökulmasta. Yhdessäkään tarkastelluista case-organisaatioista ei kuitenkaan ole havaittu taloudellisten resurssien edistävän merkittävästi luovien prosessien käynnistymistä tai läpivientiä. Tämän lisäksi tutkimuksessa ilmeni viitteitä siitä, että käytettävissä olevien resurssien vaikutus työntekijöiden luovuuteen ei ole aina pelkästään positiivinen. Amabilen (1998) näkökantaa tukien, työhön liittyvien aikarajojen sekä taloudellisten resurssien rajallisuuden havaittiinkin tutkimuksessa voivan jopa edistää työntekijöiden luovuutta.

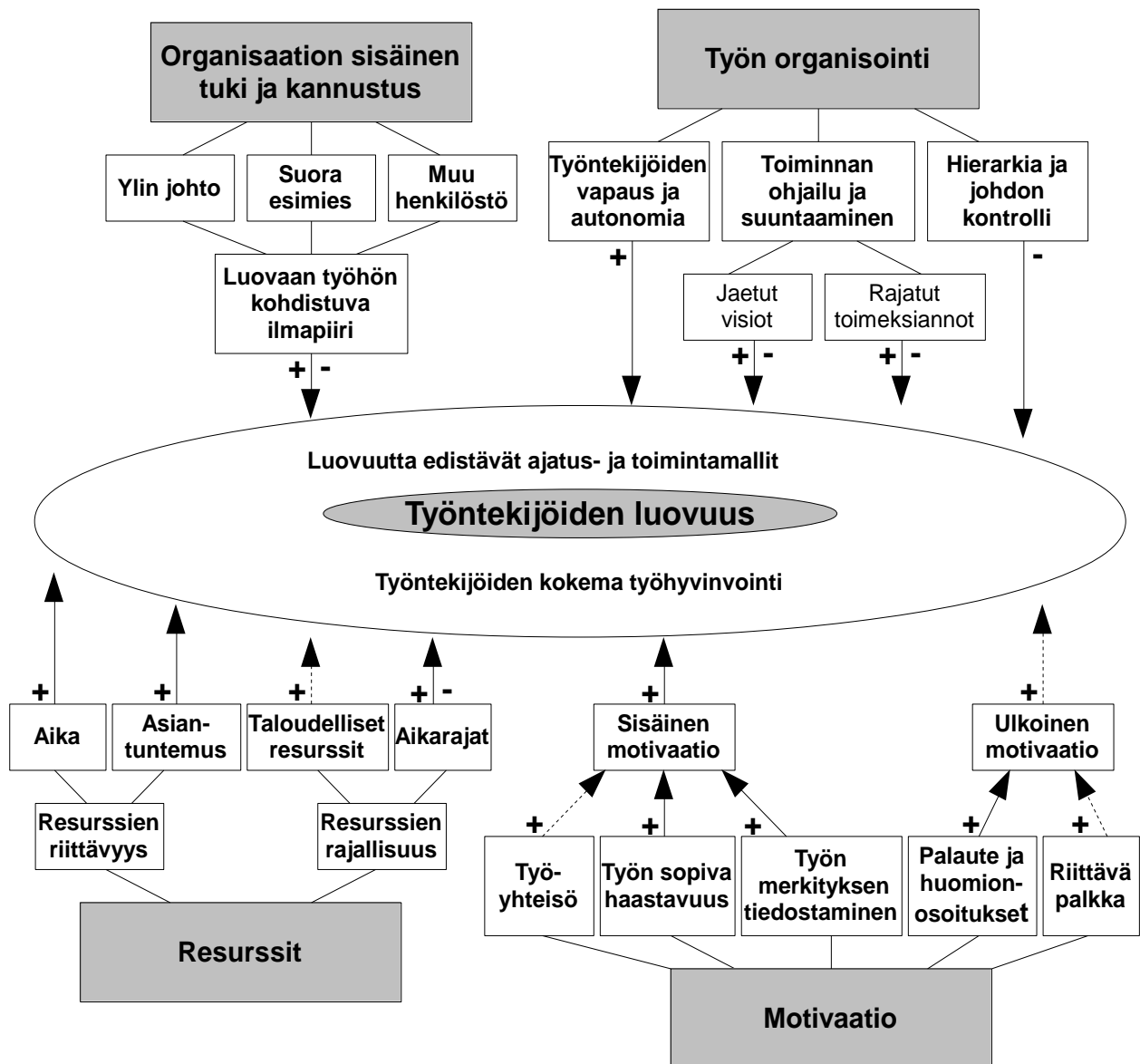
Akateemisessa tutkimuskentässä on esitetty näyttöä siitä, että työntekijöiden luovan potentiaalin tehokas hyödyntäminen edellyttää organisaation sisäistä, luovaan työhön kohdistuvaa tukea ja kannustusta (mm. Amabile ym. 1996). Työntekijöiden luovuutta edistävää tukea ja kannustusta on todettu voivan esiintyä eri organisaatiotasojen, kuten ylimmän johdon (Storey 2005), työntekijöiden suorien esimiesten (Deschamps 2005) sekä työtiimien (Amabile ym. 1996) toiminnassa. Tässä tutkimuksessa on noussut esiin viitteitä siitä, että koko organisaation henkilöstön osoittamalla tuella ja kannustuksella on omat keskeiset roolinsa, organisaationlaajuisen luovaan työhön kohdistuvan ilmapiirin muodostamisessa. Kaikissa tämän tutkimuksen case-organisaatioissa onkin havaittu tällainen ilmapiiri, jonka vaikutukset suhteessa työntekijöiden luovuuteen voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että työntekijöiden motivaatio on yksi suurimmista työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä. Erityisesti suoraan työtehtäviin kohdistuvan sisäisen motivaation on havaittu kaikissa case-organisaatioissa edistävän työntekijöiden luovuutta erittäin tehokkaasti. Tämä havainto on linjassa sellaisten aiempien tutkimusten kanssa, joissa on korostettu työntekijöiden sisäisen motivaation positiivisia vaikutuksia luovaan työskentelyyn (mm. Zhang 2010). Teoreettisessa viitekehyksessä sisäisen motivaation esitettiin kuitenkin rakentuvan pääasiallisesti työhön liittyvien paineiden, eli työn riittävän haastavuuden sekä työn kuormittavuuden yhteistuloksena (Amabile ym. 1996). Tältä osin tutkimuksen tulokset poikkeavat teoreettisen viitekehyksen sisällöstä, sillä työn haastavuuden ja kuormittavuuden välisen tasapainon lisäksi, tutkimuksessa ilmeni myös muita työntekijöiden sisäiseen motivaatioon merkittävästi vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti yksilökohtaisen työpanoksen merkityksen tiedostamisen sekä koko työyhteisössä vallitsevan motivaation on havaittu edistävän työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja luovuutta.

Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty ristiriitaisia näkökulmia koskien sitä, millainen vaikutus työntekijöiden ulkoisella motivaatiolla on heidän luovuuteensa (mm. Amabile 1998; McAdam & McClelland 2002). Myös tässä tutkimuksessa havaittiin viitteitä siitä, että ulkoisella motivaatiolla voi olla joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia suhteessa työntekijöiden luovuuteen. Sekä yksittäisten case-organisaatioiden sisällä että eri case-organisaatioiden välillä nähtiinkin vallitsevan erilaisia näkemyksiä siitä, millainen vaikutus ulkoisella motivoinnilla on työntekijöiden luovuuteen. Käytännössä tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että ulkoisen motivaation luovaan työhön kohdistuvat vaikutukset riippuvat käytetyistä motivointikeinoista. Kaikissa tarkastelluissa case-organisaatioissa työntekijöiden palkkojen on havaittu olevan luovan, työskentelyn näkökulmasta, yksinomaan hygieniatekijöitä. Tämän lisäksi, erilaisten taloudellisten tulospalkkiojärjestelmien on nähty soveltuvan heikosti työntekijöiden luovuuden edistämiseen. Tämän tutkimuksen tulokset tukevatkin tältä osin Hautalan (2005) näkemystä, sillä luovuuden edistämiseen tähtäävän ulkoisen motivoinnin tulisi havaintojen mukaan perustua aineettomiin kannustimiin, kuten annettuihin huomionosoituksiin ja positiiviseen palautteeseen.

Akateemisessa tutkimuskentässä vallitsee verrattain yhtenäinen käsitys, jonka mukaan tehokas luova työskentely edellyttää työntekijöiltä vapautta ja autonomiaa (mm. Martins & Terblanche 2003). Vastaavasti organisaation sisäisen hierarkian ja työntekijöihin kohdistuvan johdon kontrollin on havaittu heikentävän yksilötason luovuutta (mm. Zhou 2003). Teoreettisessa viitekehyksessä

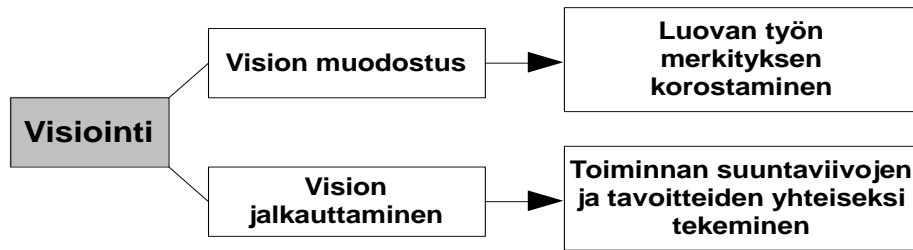
nostettiin kuitenkin esiin myös jaetun vision sekä toiminnan yhteiseksi koettujen suuntaviivojen mahdolliset luovuutta edistävät vaikutukset (mm. Björk 2010). Tämän tutkimuksen tulokset ovat pääosin linjassa näiden aiemman akateemisen tutkimuskentän havaintojen kanssa. Luovan työn todettiin edellyttävän työtehtäväkohtaista vapautta sekä organisaation sisäisen hierarkian ja johdon kontrollin vähäisyyttä kaikissa tarkastelluissa case-organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, vision lisäksi, myös työtehtävä- ja projektikohtaisten toimeksiantojen voivan edesauttaa luovien prosessien käynnistymistä ja läpivientiä, mikäli ne on määritelty tarkoituksenmukaisella tavalla. Kuviossa 18 on esitetty malli työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä, yhdistellen sekä tämä tutkimuksen havaintoja että teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä näkökulmia.



Kuvio 18. Yhteenvedo tässä tutkimuksessa havaituista työntekijöiden luovuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on korostettu useissa aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että oikeanlaisella johtajuudella on mahdollista edistää työntekijöiden luovuutta (mm. Storey & Salaman 2004). Luovuutta edistävän johtajuuden keskeisimmäksi tavoitteeksi on puolestaan nähty luovaan työhön soveltuvien puitteiden ja olosuhteiden järjestäminen organisaation sisälle (Amabile ym. 1996). Myös kaikissa tämän tutkimuksen case-organisaatioissa on havaittu johtajuuden keskeinen rooli suhteessa työntekijöiden luovuuteen ja luovaan työskentelyyn. Tutkimuksen tuloksissa ilmenikin viitteitä siitä, että johtajuuden välityksellä on mahdollista muokata organisaatiossa esiintyvien, työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta. Näiden havaintojen valossa, luovuutta edistävällä johtajuudella viittaa sellaiseen prosessiin, jonka tavoitteena on tehostaa työntekijöiden luovan potentiaalin hyödyntämistä, erilaisten luovuuteen vaikuttavien tekijöiden kautta.

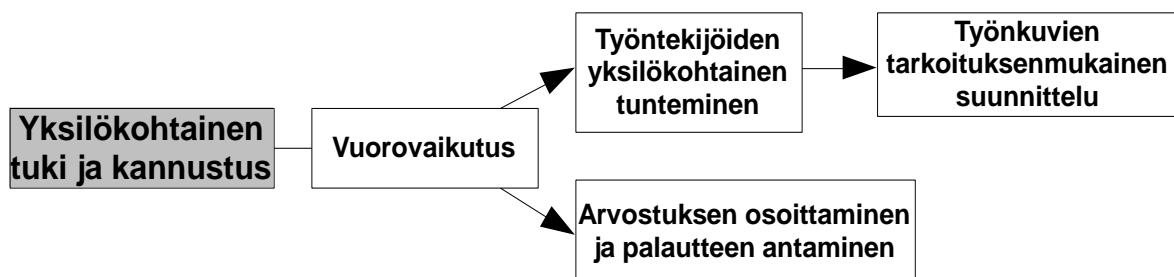
Teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin näkemys, jonka mukaan transformationaalinen johtajuus soveltuu työntekijöiden luovuuden edistämiseen, sillä sen eri osa-alueiden vaikutukset kohdistuva lukuisiin työntekijöiden luovuuteen vaikuttaviin tekijöihin (Elkins & Keller 2003). Transformationaalisen johtajuuden ensimmäisenä osa-alueena esiteltiinkin visiointi (mm. Kouzes & Posner 2007), jonka tehtäväksi on akateemisessa tutkimuskentässä tunnistettu vision muodostaminen sekä jalkauttaminen organisaation sisälle (Avolion ym. 1999). Visioinnin keskeisenä päämääränä on puolestaan pidetty työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistamista (Shin & Zhou 2003). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat sitä näkemystä, jonka mukaan vision muodostamisella ja jalkauttamisella on keskeiset roolit luovuutta edistävässä johtajuudessa. Tutkimustulokset viittaavatkin siihen, että tältä osin transformationaalisella johtajuudella on luovuutta edistäviä vaikutuksia. Tarkastelluissa case-organisaatioissa jaetun vision on havaittu edesauttavan työntekijöiden luovaa työskentelyä erityisesti silloin, kun se asettaa toiminnalle yhteisen suunnan ja tavoitteet. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan osoittaneet yhteyttä vision ja työntekijöiden sisäisen motivaation välillä. Kuviossa 19 on kuvattu visioinnin sisältöä yhtenä luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena, perustuen sekä tämän että aiempien tutkimusten havaintoihin.



Kuvio 19. Visiointi luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

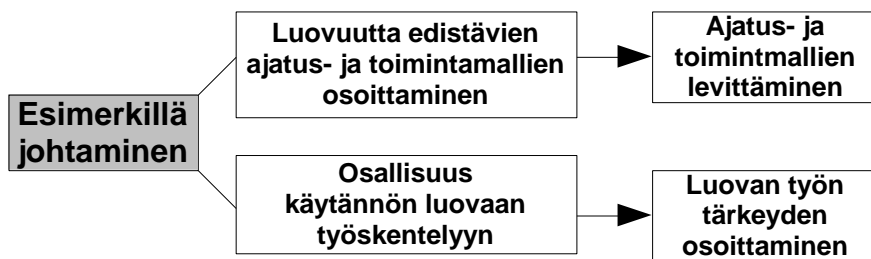
Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat vahvasti siihen, että luovuutta edistävä johtajuus edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta johtajan ja tämän alaisten välillä. Vuorovaikutuksen havaittiin mahdollistavan työntekijöiden tehokkaan ulkoisen motivoinnin ja palkitsemisen, henkilökohtaisen palautteen antamisen sekä työpanoksiin kohdistuvan arvostuksen osoittamisen kautta. Tämä havainto tukee aiemmissa tutkimuksissa esitettyä näkemystä, jonka mukaan transformationaalinen johtajuus soveltuu työntekijöiden luovuuden edistämiseen silloin, kun sen yhtenä osa-alueena pidetään työntekijöiden motivointia aineettoman palkitsemisen kautta (mm. Hautala 2005).

Henkilökohtainen vuorovaikutus ja alaisten tunteminen havaittiin tutkimuksen case-organisaatioissa edellytyksiksi myös sille, että johtaja osaisi suunnitella alaistensa yksilökohtaiset työnkuvat, työtehtävät sekä vastuualueet luovuuden näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työnkuvien tarkoituksenmukaisella suunnittelulla viitataan tässä yhteydessä työntekijäkohtaisen työn haastavuuden ja kuormittavuuden väliseen tasapainotteluun, joka teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin osana transformationaaliseen johtajuuteen kuuluvaa motivointia (mm. Shin & Zhou 2003; Kouzes & Posner 2007). Kuviossa 20 on kuvattu yksilökohtaisen tukemisen ja kannustamisen sisältöä yhtenä luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena, perustuen sekä tähän että aiempien tutkimusten havaintoihin.



Kuvio 20. Yksilökohtainen tuki ja kannustus, luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

Roolimallina toimiminen, eli johtajan oman esimerkin kautta tapahtuva alaisiin vaikuttaminen, esitettiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhtenä transformationaalisen johtajuuden osa-alueena. Aiemmissa tutkimuksissa johtajien toiminnan onkin nähty voivan edesauttaa luovaa työskentelyä edistävien ajatus- ja toimintamallien omaksumista organisaation henkilöstön keskuudessa (mm. Wu ym. 2007). Myös tässä tutkimuksessa ilmeni viitteitä siitä, että johtaja voi edistää alaistensa luovuutta, osoittamalla omassa toiminnassaan sellaisia ajatus- ja toimintamalleja, joiden levittämällä on havaittu positiivinen yhteys työntekijöiden luovuuteen. Tämän lisäksi tutkimustuloksissa ilmeni, että johtajan omakohtainen luova työskentely voi osoittaa alaisille luovuuden tärkeän ja hyväksytyn aseman organisaation sisällä. Näin ollen, transformationaaliseen johtajuuteen kuuluva esimerkillä johtaminen onkin tunnistettu tässä tutkimuksessa yhdeksi luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueeksi. Kuviossa 21 on esitetty kyseisen osa-alueen sisältö, perustuen tässä ja aiemmissa tutkimuksissa tehtyihin havaintoihin.



Kuvio 21. Esimerkillä johtaminen, luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat vahvoja viitteitä siitä, että transformationaalisella johtajuudella ja sen eri osa-alueilla on työntekijöiden luovuutta edistäviä vaikutuksia. Visiointia, luovaan työhön kohdistuvaa yksilökohtaista tukemista ja kannustamista sekä esimerkillä johtamista pidetäänkin tutkimuksen case-organisaatioissa tehokkaan luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueina. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä transformationaaliseen johtajuuteen esitettiin kuitenkin liittyvän myös yksi keskeinen ongelmakohta, työntekijöiden luovuuden edistämisen näkökulmasta. Johtajuusteorian vahvan johtajakeskeisyyden esitettiin olevan ristiriidassa useissa tutkimuksissa tehdyn havainnon kanssa, jonka mukaan työntekijöiden tehokas luova työskentely edellyttää vapautta ja itsenäistä päätöksentekovaltaa (mm. McLean 2005). Tämä johtajuuden hierarkkisuuteen liittyvä ongelma on noussut esiin myös tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että vision muodostuksen johtajalähtöisyys saattaa vaikeuttaa sen jalkauttamista, sillä työntekijät kokevat ylhäältäpäin annetut toiminnan suuntaviivat sekä tavoitteet

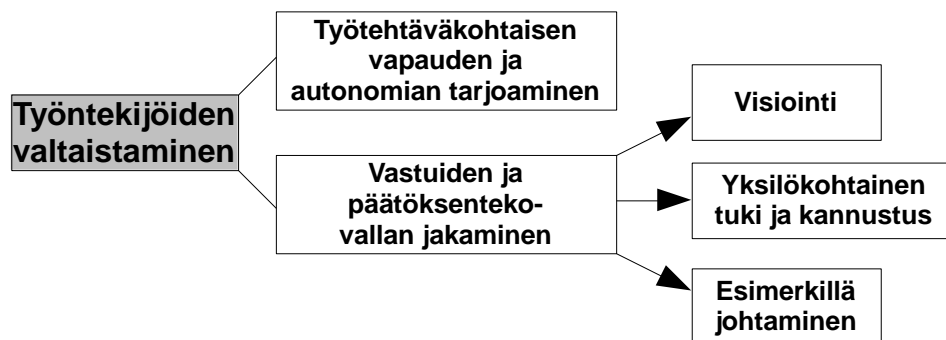
usein etäisiksi ja jopa luovaa työtä häiritseviksi. Tämä tukee akateemisessa tutkimuskentässä esitettyä näkemystä johtajälähtöisen visioinnin ongelmallisuudesta (mm. Pearce & Ensley 2004). Tutkimuksen kaikissa case-organisaatioissa johtajälähtöiseen visiointiin onkin havaittu liittyvän riskin siitä, että taloudelliset tavoitteet korostuvat työntekijöiden luovuuden kustannuksella. Tämän on nähty johtuvan erityisesti siitä, että johtaja-asemassa työskentelevät henkilöt etääntyvät käytännöntason luovasta työstä.

Tässä tutkimuksessa vahvan johtajälähtöisyyden havaittiin aiheuttavan ongelmia myös muihin luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueisiin. Esimerkillä johtamisen keskeisimmäksi ongelmakohdaksi tunnistettiin, tutkimuksen case-organisaatioissa, johtajan työnkuvan erilaisuus suhteessa tämän alaisiin. Kollegojen ja muiden organisaation henkilöstön jäsenten onkin havaittu soveltuvan useissa tilanteissa työntekijöiden luovuutta edistäviksi roolimalleiksi johtajia paremmin. Vastaavasti tässä tutkimuksessa on esitetty myös viitteitä siitä, että johtajälähtöiseen alaisten luovan työskentelyn yksilökohtaiseen tukemiseen ja kannustamiseen liittyy merkittäviä haasteita. Tutkimuksen tulokset luovuutta edistävästä johtajuudesta yhtyvät teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn näkemykseen, jonka mukaan transformationaalinen johtajuus edellyttää johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta (mm. Gromov & Brandt 2011). Kaikissa case-organisaatioissa ongelmalliseksi on kuitenkin havaittu se, että johtajilla ei ole riittävästi aikaa läheisen vuorovaikutussuhteen muodostamiseen jokaisen alaisensa kanssa. Näin ollen, johtajilta on nähty usein puuttuvan muun muassa tarkoituksenmukaisen alaisten työnkuvien suunnittelun edellyttämää henkilötuntemusta.

Aihealuetta tarkastelevissa aikaisemmissa tutkimuksissa, työntekijöiden valtaistamiseen perustuvan johtajuuden on esitetty soveltuvan yksilöiden luovuuden edistämiseen (mm. Zhang & Bartol 2010). Johtajuusteorioiden hierarkkisuuden ja johtajakeskeisyyden asteiden osalta, valtaistava johtajuus näyttäytyy jopa transformationaalisen johtajuuden vastakohtana. Yksi mahdollinen ratkaisu tässä tutkimuksessa havaittuihin, luovuutta edistävän johtajuuden johtajakeskeisyyden aiheuttamiin ongelma-kohtiin, onkin päätöksentekovallan ja vastuiden jakaminen työntekijöille.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että tehokkaan luovuutta edistävän johtajuuden yksi osa-alue on työntekijöiden valtaistaminen. Case-organisaatioissa tehtyjen havaintojen perusteella vaikuttaisi siltä, että päätöksentekovallan ja vastuiden jakamisen tulee tapahtua kahdella

toisistaan erillisellä tasolla. Ensinnäkin työntekijöille tulee tarjota työtehtäväkohtaista vapautta ja autonomiaa, kuten lukuisissa aiemmissa tutkimuksissa on esitetty (mm. Amabile ym. 1996). Tämän lisäksi työntekijöitä tulee valtaistaa osaksi luovuutta edistävän johtajuuden eri osa-alueita ja niihin liittyviä toimintoja, jotta päätöksenteon johtajalähtöisyyteen liittyviä ongelmia ja haasteita ei pääsisi syntymään. Tähän luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueeseen liittyen, tutkimuksen tuloksissa korostui kuitenkin yksilökohtaisuus ja persoonien väliset erot. Case-organisaatioiden ja niiden työntekijöiden välillä havaittiinkin keskinäisiä eroja sen suhteen, kuinka paljon työntekijät haluavat vastuita ja päätöksentekovaltaa työssään. Toisin sanoen, työntekijöiden valtaistamisen havaittiin tutkimuksessa kytkeytyvän työntekijöiden kokemaan työn haastavuuteen sekä kuormittavuuteen, ja vaikuttavan siten myös työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Kuviossa 22 on kuvattu työntekijöiden valtaistaminen luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena, perustuen tämän ja aiempien tutkimusten tuloksiin.



Kuvio 22. Valtaistaminen luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueena.

Tämän tutkimuksen lopputuloksena muodostettiin työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä luovuutta edistävän johtajuuden sisältöä ja eri osa-alueita kuvaavat mallit. Tutkimuksen merkittävin anti, akateemisen tutkimuskentän näkökulmasta, perustuukin näihin malleihin, joiden sisältöä tukevat sekä tämän tutkimuksen empiiriset havainnot että lukuisat eri tutkimus- ja kirjallisuuslähteissä hajautuneesti esitetyt näkökulmat. Kokonaisuudessaan tämä tutkimus avaa uusia mahdollisuuksia ja mielenkiintoisia tutkimussuuntia, luovuutta itsenäisenä ilmiönään tarkastelemaan akateemiseen tutkimuskenttään.



## 5.2 Tutkimuksen tulokset käytännön liike-elämän näkökulmasta

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin lukuisia sellaisia työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilötason luovan työskentelyn tehokkuuteen toimialasta riippumatta. Näiden tekijöiden tiedostaminen ja niiden vaikutusten ymmärtäminen on yritysten näkökulmasta erittäin tärkeää, sillä organisaatioiden innovatiivisuus sekä sen taustalleen edellyttämä yksilötason luovuus mahdollistavat kilpailuedun saavuttamisen suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin (Jung ym. 2003). Erityisesti tässä tutkimuksessa muodostetun yksityiskohtaisen, työntekijöiden luovuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden erilaisia vaikutuksia kuvaavan mallin tarkastelu voi tarjota johtajille uutta informaatiota organisaatiossa tapahtuvaa luovaa työskentelyä koskien.

Työntekijöiden luovuuteen vaikuttavien tekijöiden sekä luovuutta edistävän johtajuuden välillä havaittiin tässä tutkimuksessa läheinen yhteys. Luovuutta edistävän johtajuuden todettiin rakentuvan näihin tekijöihin kohdistuvaan vaikuttamiseen tähtäävien eri osa-alueiden varaan. Tässä tutkimuksessa esiteltyjen luovuutta edistävän johtajuuden osa-alueiden ymmärtäminen ja niiden soveltaminen käytännön johtamistyöhön voikin edesauttaa organisaatioiden sisäisen luovan työskentelyn tehokkuutta. Tämän tutkimuksen kaikkien case-organisaatioiden näkökulmasta tutkimustulokset viittaavat siihen, että niissä tällä hetkellä sovellettavaan melko hierarkkiseen ja johtajalähtöiseen johtajuuteen liittyy työntekijöiden luovuuden näkökulmasta useita ongelmakohtia. Tutkimusten johtopäätösten valossa vaikuttaisikin siltä, että johtajien tulisi pyrkiä vastuiden sekä päätöksentekovallan tarkoituksenmukaiseen jakamiseen organisaation sisällä, mikäli tavoitteena on mahdollistaa uusien liiketoimintaa kehittävin ideoiden, ajatusten ja näkemysten syntyminen.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja ideoita jatkotutkimukseen

Tässä tutkimuksessa tehtyjen metodologisten valintojen seurauksena tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyy tiettyjä merkittäviä rajoituksia. Positivistisen tieteenkäsityksen mukaan case-tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä heikentää tutkimusaineiston keskittyminen yksittäisiin tapauksiin. Lisäksi tutkijan henkilökohtaisen tulkinnan on nähty case-tutkimuksessa vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin sekä tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. (Hirsjärvi ym. 2004; Yin 2002) Case-tutkimuksille onkin ominaista tutkimustulosten vahva tapauskohtaisuus. Jatkotutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoista olisikin, jos tämän tutkimuksen aihealuetta tarkasteltaisiin sellaisissa tutkimuksissa, joissa metodologiset valinnat mahdollistaisivat korkeamman tulosten

yleistettävyyden tason.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin erityisesti sellaisista yrityksistä, joiden liiketoiminnassa ja toimialalla työntekijöiden luovuudella on havaittu olevan korostunut merkitys. Tällä tavalla tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan kerätyn empiirisen aineiston sisällön rikkaus, ja siten edesautettiin aineiston analysointia sekä johtopäätösten muodostamista. Tällä tarkasteltujen case-organisaatioiden valintaa koskevalla kriteerillä on kuitenkin tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä rajaava vaikutus. Aihealuetta koskevan jatkotutkimuksen näkökulmasta olisikin mielenkiintoista, jos työntekijöiden luovuutta edistävää johtajuutta tarkasteltaisiin sellaisissa organisaatiokonteksteissa, joissa luovuudella ei ole poikkeuksellisen korostunutta asemaa.

Työntekijöiden luovuutta edistävä johtajuus on yhä vähälle huomiolle jäänyt ja heikosti tutkittu aihealue. Työntekijöiden luovuutta edistävää johtajuutta tulisikin tutkia vielä runsaasti sekä eri johtajuusteorioiden näkökulmista että jopa puhtaan aineistolähtöisesti. Tässä tutkimuksessa on esitetty viitteitä siitä, että transformationaalisen ja valtaistavan johtajuuden teorialat täydentävät niitä toisiinsa liittyviä heikkouksia, joita ilmenee silloin, kun kyseisiä johtajuusmalleja sovelletaan työntekijöiden luovuuden edistämiseen. Näiden johtajuusteorioiden välisen yhdistelmän jatkotutkimus onkin yksi sellainen luovuutta edistävän johtajuuden tutkimussuunta, jolle on tämän tutkimuksen perusteella olemassa selkeä kysyntä tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin kaksi työntekijöiden valtaistamiseen perustuvan johtajuuden erilaista toteutusmuotoa. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tarjonneet selkeitä vastauksia valtaistavan sekä jaetun johtajuuden välisiin keskinäisiin eroihin, koskien johtajuusmallien soveltumista työntekijöiden luovuuden edistämiseen. Työntekijöiden luovuuden ja valtaistamisen välisten yleisten yhteyksien tarkastelun lisäksi, myös sellaista jatkotutkimusta tulisi tulevaisuudessa tehdä, joka keskittyisi erilaisten valtaistavan johtajuuden toteutusmuotojen vertailuun. Työntekijöiden valtaistamisen eri asteiden, erilaisten organisaatiokontekstien sekä työntekijöiden luovuuden väliset tarkastelut tarjoavatkin mielenkiintoisia näkökulmia aihealuetta koskevaan jatkotutkimukseen.

## LÄHTEET

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. 2005. To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945–955.
- Amabile, T.M. 1983. *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag; 1983.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77–87.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. & Kramer, S.J. 2004. Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
- Amabile, T.M. & Khaire, M. 2008. Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100–111.
- Andriopoulos, C. 2001. Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834–841.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. 1999. Re-examining the Components of transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441–462.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolion, B.J. 1990. *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. & Avolion, B.J. 1995. *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire*. 2nd ed. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Björk, J., Boccadelli, P. & Magnusson, M. 2010. Ideation Capabilities for Continuous Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 385–396.
- Brand, A. 1998. Knowledge Management and Innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management* 2(1), 17–22.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chemers, M. 1997. *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Collins, M.A. & Amabile, T.M. 1999. Motivation and Creativity. Teoksessa Sternberg, R.J. (toim.), “*Handbook of Creativity*”, Cambridge University Press, Cambridge: 297–312.
- Cook, P. 1998. The Creativity Advantage – Is Your Organization the Leader of the Pack? *Industrial and Commercial Training*, 30(5), 179–184.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff J. 2010. Leadership, Not Leaders: On the Study of

- Leadership as Practices and Interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77-86.
- De Jong, J. & Den Hartog, D. 2010. Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Deschamps, J.-P. 2005. Different Leadership Skills for Different Innovation Strategies. *Strategy and Leadership*, 33(5), 31-38.
- Druskat, V. & Wheeler, J. 2003. Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-managing Work Teams. *Academy of Management Journal*, 46, 435-459.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. 2002. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Elkins, T. & Keller, R.T. 2003. Leadership in Research and Development Organizations: a Literature Review and Conceptual Framework. *Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Farr, J.L. & Ford C.M. 1990. *Individual Innovation: Innovation and Creativity at Work*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Feist, G.J. & Gorman, M.E. 1998. The Psychology of Science: Review and Integration of a Nascent Discipline. *Review of General Psychology*, 2, 3-47.
- Feist, G.J. 1999. The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity. Teoksessa Sternberg, R.J. (toim.), "Handbook of Creativity", Cambridge University Press, Cambridge: 273-296.
- Forrester, R. 2000. Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67- 80.
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen C.J.D. 1999. Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1156.
- Gromov, A & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen Johtajuus Muutoksessa. *The Finnish Journal of Business Economics*, 1, 65-83.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. 2009. Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Gurteen, D. 1989. Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2, 5-13.
- Hautala, T.M. 2005. *Personality and Transformational Leadership: Perspectives of Subordinates and Leaders*. Vaasan Yliopisto: Väitöskirja.
- Heap, J. 1989. *Management of Innovation and Design*. Cassell: London.
- Hetland, H. & Sandal, G. 2003. Transformational leadership in Norway: Outcomes and

- Personality Correlates. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12(2), 147-171.
- Heunks, F.J. 1998. Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics*, 10, 263-272.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Gummerrus Kirjapaino: Jyväskylä.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou J. 2009. A Cross-level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior and Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Jankowicz A.D. 2005. Business Research Projects. Cengage Learning EMEA, 2005.
- Jaussi, K.S. & Dionne, S.D. 2003. Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *Leadership Quarterly*, 14, 475-98.
- Jung, D.I. & Yammarino, F.J. 2001.. Perceptions of Transformational Leadership Among Asian Americans and Caucasian Americans: A Level of Analysis Perspective. *The Journal of Leadership Studies*, 8(1), 3-21.
- Jung, D., Chow, C. & Wu, A. 2003. The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Järvenpää, E. & Immonen, S. 2002. Tietointensiivisten Organisaatioiden Dynamiikka: Tietotyö, Johtaminen ja Organisaatioiden Verkostot. Helsingin teknillinen yliopisto.
- Kao, J. 1997. The Art of Discipline in Business Creativity. *Strategy and Leadership*, 25, 6-11.
- Kauppila, O. 1988. Rajamäen Tehtaat 1888-1988. 100-vuotiskirja. Helsinki.
- Kihn, L. & Ihantola, E. 2008. Tutkimuksen Laadun Arvioinnista. Teoksessa Hyvönen, T., Laine, M. & Mäkelä, H. (toim.), *Laskenta-ajattelun Tutkija ja Kehittäjä*. Taloustieteiden laitos, Tampereen yliopisto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset Menetelmät Kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. MA: Harvard Business School Press.
- Kouzes J.M. & Posner B.Z. 1987. *The Leadership Challenge. How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes J.M. & Posner B.Z. 2007. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ladkin, D. 2010. *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Leach, D.J, Wall, T.D. & Jackson, P.R. 2003. The Effect of Empowerment on job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators of Complex Technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
- Locke, E.A. & Kirkpatrick, S.A. 1995. Promoting Creativity in Organisations. Teoksessa Ford, C.M. & Gioia, D.A. (toim.), *“Creative Action in Organisations: Ivory Tower Visions and Real World Voices”*. Sage Publications, Newbury Park, CA.

- Madjar, N., Oldham, G. R. & Pratt, M.G. 2002. There's No place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757-767.
- Madzar, S. 2001. Subordinates' Information Inquiry: Exploring the Effect of Perceived Leadership Style and Individual Differences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 71(2), 221-233.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. 2003. Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Masi, R. & Cooke, R. 2000. Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 16-47.
- McAdam, R. & McClelland, J. 2002. Individual and Team-based Idea Generation within Innovation Management: Organisational and Research Agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5(2), 86-97.
- McLean, L.D. 2005. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 226-246.
- Mumford, D.M., Scott, M.G., Gaddis, B. & Strange, M.J. 2002. Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Podsakoff, P. MacKenzie, R. and Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Politis, J.D. 2005. Dispersed Leadership Predictor of the Work Environment for Creativity and Productivity. *European Journal of Innovation Management*, 8(2), 182-204.
- Ropo, A., Eriksson, M., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun Johtajuuden Särmät*. Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen Tietovaranto [verkkajulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>, (Viitattu 5.3.2013).
- Schein, E.H. 1988. *Organizational Psychology* (3rd edition). Prentice-Hall International Editions, NJ.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham G.R. 2004. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Shin, S.J. & Zhou, J. 2003. Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.

- Stake, R.E. 1995. *The Art of Case Study Research: Perspectives on Practice*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Storey, J. & Salaman, G. 2004. *Managers of Innovation: Insights into Making Innovation Happen*. Oxford: Blackwell.
- Storey, J. 2005. What Next for Strategic-level Leadership Research? *Leadership*, 2005(1), 89-104
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. 1986. *The Transformational Leader*. John Wiley and Sons Inc., USA.
- Tierney P., Farmer, S.M. & Graen, G.B. 1999. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Tierney, P. & Farmer, S.M. 2002. Creative Self-efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P. & Farmer, S.M. 2004. The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- West, M. 1997. *Developing Creativity in Organizations*. British Psychological Society, Leicester.
- Wood, M. 2005. The Fallacy of Misplaced Leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101-1121.
- Wu, C., McMullen, J.S., Neubert, M.J. & Yi, X. 2008. The Influence of Leader Regulatory Focus on Employee Creativity. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 587-602.
- Yin, R.K. 2002. *Case Study Research*, 3. painos. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zhang, X. & Bartol, K. 2010. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic motivation and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. 2003. When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422.

## MUUT LÄHTEET

Altia Oyj:n Tilinpäätös 2011. [http://www.altiacorporation.fi/connect/de3eae1-db25-4825-9f38-f1b1283821fb/ALTIA\\_Tilinpaaatos\\_09052012\\_web.pdf?MOD=AJPERES](http://www.altiacorporation.fi/connect/de3eae1-db25-4825-9f38-f1b1283821fb/ALTIA_Tilinpaaatos_09052012_web.pdf?MOD=AJPERES), (Viitattu 13.3.2013).

Altia Oyj:n Vuosikertomus 2011. [http://www.altiacorporation.fi/connect/3a7c030c-fa78-4f66-8eed-d80a5a3f5b43/altian\\_vuosikertomus\\_final\\_web\\_ei\\_v%C3%A4kevi%C3%A4\\_04062012.pdf?MOD=AJPERES](http://www.altiacorporation.fi/connect/3a7c030c-fa78-4f66-8eed-d80a5a3f5b43/altian_vuosikertomus_final_web_ei_v%C3%A4kevi%C3%A4_04062012.pdf?MOD=AJPERES), (Viitattu 13.3.2013).

Hossi, L. 2012. Heikki Paavilainen Jättää Hämeenlinnan Teatterin, Yle verkkouutiset, 28.11.2012.  
[http://yle.fi/uutiset/heikki\\_paavilainen\\_jattaa\\_hameenlinnan\\_teatterin/6393692](http://yle.fi/uutiset/heikki_paavilainen_jattaa_hameenlinnan_teatterin/6393692), (Viitattu 9.4.2013).

Hämeenlinnan Kaupunginteatterin Verkkosivu. <http://www.hmlteatteri.fi/>, (Viitattu 9.4.2013).

Häme-wiki Verkkosivu. [http://www.hamewiki.fi/wiki/hämeenlinnan\\_kaupungin\\_teatteri/](http://www.hamewiki.fi/wiki/hämeenlinnan_kaupungin_teatteri/), (Viitattu 9.4.2013).

Ilme Oy:n Verkkosivu. <http://www.ilme.fi/>, (Viitattu 13.3.2013).



## LIITE 1: JOHTAJIEN TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Yleistä taustaa

- Mitä on luovuus ja luova työskentely?
- Minkälainen merkitys työntekijöiden luovuudella on organisaatiosi liiketoiminnassa?
- Millainen merkitys alaistesi luovuuden edistämisellä on työssäsi?
- Millainen merkitys luovuudella on omassa työssäsi?

### Alustavat kysymykset tutkimuksen aihealueesta

- Mitkä ovat mielestäsi merkittävimpiä työntekijöiden luovuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä?
- Millainen johtajuus edistää näkemyksesi mukaan työntekijöiden luovuutta?

### Työntekijään liittyvät tekijät

- Millaisia henkilökohtaisia toimintatapoja, ajattelumalleja ja ominaisuuksia luova työskentely edellyttää työntekijöiltä?
- Kuinka tärkeänä pidät, luovuutta edistävän johtajuuden näkökulmasta, alaisten henkilökohtaisten luovaan työskentelyyn liittyvien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista?
- Miten pyrit ottamaan alaisten henkilökohtaiset luovaan työskentelyyn liittyvät vahvuudet ja heikkoudet huomioon johtajuudessa?

### Organisaation sisäinen tuki ja kannustus

- Miten yksilöiden luovaa työskentelyä tuetaan ja kannustetaan organisaatiossasi?
- Kannustaako organisaatiosi ylin johto työntekijöitä luovaan työskentelyyn? Miten?
- Millainen merkitys organisaatiosi visiolla on työntekijöiden luovuuden näkökulmasta?
- Kenellä organisaatiossasi on valta ja vastuu tulevaisuuden suuntaviivojen määrittelystä?
- Onko organisaatiosi henkilöstöllä mielestäsi selkeä ja yhtenäinen kuva toiminnan päämääristä ja tulevaisuuden tavoitteista? Miksi / miksi ei?
- Miten pyrit omassa työssäsi osoittamaan tukea ja kannustusta alaistesi luovalle työskentelylle?
- Millainen ja kuinka suuri merkitys omassa työssä osoittamallasi luovuudella on alaistesi luovalle työskentelylle?
- Uskotko voivasi omalla esimerkilläsi vahvistaa alaistesi luovuutta?
- Tukevatko ja kannustavatko organisaatiosi työntekijät toistensa luovaa työskentelyä? Miten?
- Oletko havainnut alaisillasi olevan luovaa työskentelyä edistäviä roolimalleja?
- Onko organisaatiossasi sellaisia työntekijöitä, jotka omalla esimerkillään vahvistavat muiden luovaa työskentelyä

### **Työn organisointi**

- Kuinka hierarkkisesti päätöksentekovalta ja vastuut ovat jakautuneet organisaatiossasi?
- Mikä on työntekijöille annetun vapauden ja autonomian merkitys luovuuden näkökulmasta?
- Miten näet organisaation sisäisen hierarkian ja johdon kontrollin vaikuttavan työntekijöiden luovuuteen?

### **Resurssien riittävyys**

- Mitä resursseja luova työskentely edellyttää?
- Millainen merkitys työntekijöiden asiantuntemuksella on luovan työskentelyn näkökulmasta?
- Miten henkilöstöön sidoksissa olevaa asiantuntemusta pyritään organisaatiossasi jakamaan ja levittämään?
- Kenellä organisaatiossasi on vastuu työtehtävien ja vastuiden jakamisesta?
- Kenellä organisaatiossasi on vastuu tiimien/työryhmien muodostamisesta?
- Miten työtehtäviin liittyvät aikarajat vaikuttavat alaistesi luovaan työskentelyyn?
- Kuinka vapaasti alaisesi saavat itse päättää omasta ajankäytöstään työtehtävien suorittamisessa?
- Mikä on taloudellisten resurssien merkitys alaistesi luovuuden näkökulmasta?

### **Työn haastavuus ja työntekijöiden motivointi**

- Millainen vaikutus alaistesi työtehtäviin kohdistuvalla motivaatiolla on heidän luovuuteensa?
- Mitkä tekijät motivoivat alaisiasi luovaan työskentelyyn?
- Millainen vaikutus päätöksentekovallan ja vastuiden jakamisella on alaistesi työtehtäviin kohdistuvaan motivaatioon?
- Miten alaistesi kokemaa työtehtävien haastavuus vaikuttaa heidän luovaan työskentelyynsä?
- Millainen rooli työntekijöiden haastamisella ja älyllisellä stimuloinnilla on luovuutta edistävässä johtajuudessa?
- Miten työntekijöitä palkitaan organisaatiossasi?
- Kohdistetaanko organisaatiossasi palkitsemista erityisesti luovuuteen ja luovaan työskentelyyn?
- Miten palkitseminen vaikuttaa alaistesi luovuuteen?

## LIITE 2: ALAISTEN TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Yleistä taustaa

- Mitä on luovuus ja luova työskentely?
- Minkälainen merkitys työntekijöiden luovuudella on organisaatiosi liiketoiminnassa?
- Millainen merkitys luovuudella on omassa työssäsi?
- Miten johtajuus vaikuttaa luovaan työskentelyyn?

### Alustavat kysymykset tutkimuksen aihealueesta

- Mitkä ovat mielestäsi merkittävimpiä työntekijöiden luovuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä?
- Millainen johtajuus edistää näkemyksesi mukaan työntekijöiden luovuutta?

### Työntekijän henkilöön liittyvät tekijät:

- Millaisia henkilökohtaisia toimintatapoja, ajattelumalleja ja ominaisuuksia luova työskentely edellyttää?
- Miten hyvin koet esimiehesi tuntevan luovaan työskentelyyn liittyviä vahvuuksiasi ja heikkouksiasi?
- Miten esimiehesi huomioi johtajuudessaan luovaan työskentelyyn liittyviä vahvuuksiasi ja heikkouksiasi?

### Organisaation sisäinen tuki ja kannustus:

- Miten yksilöiden luovaa työskentelyä tuetaan ja kannustetaan organisaatiossasi?
- Kannustaako organisaatiosi ylin johto työntekijöitä luovaan työskentelyyn? Miten?
- Kannustavatko organisaatiosi visio tai määritellyt arvot luovaa työskentelyä?
- Kenellä organisaatiossasi on valta ja vastuu tulevaisuuden suuntaviivojen määrittelystä?
- Onko organisaatiossasi työntekijöillä selkeä ja yhtenäinen kuva toiminnan päämääristä ja tulevaisuuden tavoitteista? Miksi / miksi ei?
- Miten esimiehesi tukee ja kannustaa luovaa työskentelyäsi?
- Tukeeko esimiehesi alaistensa luovaa työskentelyä oman esimerkkinsä kautta?
- Koetko saavasi tukea ja kannustusta luovaan työskentelyyn organisaatiosi muilta työntekijöiltä?
- Miten työkaverisi ja kollegasi tukevat ja kannustavat toistensa luovaa työskentelyä?
- Onko sinulla erityisiä roolimalleja tai henkilöitä joiden esimerkki kannustaa sinua luovaan työskentelyyn? Organisaation ulkopuolisia/ Organisaation sisällä?

### Työn organisointi:

- Kuinka hierarkkisesti päätöksentekovalta ja vastuut ovat jakautuneet organisaatiossasi?

- Millainen vaikutus työtehtäviin liittyvällä vapaudella ja autonomialla on luovuuteesi?
- Miten organisaation sisäisen hierarkia ja johdon kontrolli vaikuttavat luovuuteesi?

### **Resurssien riittävyys:**

- Mitä resursseja luova työskentely edellyttää?
- Miten merkitys henkilökohtaisella asiantuntemuksellasi on luovassa työskentelyssä?
- Onko sinun mahdollista hyödyntää muiden organisaatiosi työntekijöiden asiantuntemusta ja osaamista luovassa työskentelyssä? Miten?
- Kenellä organisaatiossasi on vastuu työtehtävien ja vastuiden jakamisesta?
- Kenellä organisaatiossasi on vastuu tiimien/työryhmien muodostamisesta?
- Miten työtehtäviisi ja projekteihisi liittyvät aikarajat vaikuttavat luovuuteesi?
- Kuinka vapaasti koet voivasi itse vaikuttaa omaan ajankäyttöösi työtehtävien suorittamisessa?
- miten taloudelliset resurssit ja budjetit vaikuttavat luovaan työskentelyysi?

### **Työn haastavuus ja työntekijöiden motivointi:**

- Millainen vaikutus työtehtäviin/projekteihin kohdistuvalla motivaatiolla on luovuuteesi?
- Mitkä tekijät motivoivat sinua luovaan työskentelyyn?
- Miten sinulle annettu päätöksentekovalta ja vastuut vaikuttavat työtehtäviisi kohdistuvaan motivaatioon?
- Miten kokemasi työtehtävien haastavuus vaikuttaa luovuuteesi?
- Miten aktiivisesti esimiehesi haastaa sinua työssäsi ja tarjoaa sinulle älyllistä stimulaatiota?
- Miten työntekijöitä palkitaan organisaatiossasi?
- Kohdistetaanko luovuuteen ja luovaan työskentelyyn organisaatiossasi erityistä palkitsemista?
- Millainen vaikutus palkitsemisella on luovuuteesi?